

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Профессиональная ориентация и адаптация персонала в организации ООО «Адидас»

УДК 005.962.1:005.8

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Дудка Анастасия Александровна		05.06.18 г.

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		05.06.18 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ОПП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 –
«Управление персоналом»

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
Профессиональные компетенции		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36, 37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54, 55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,7 3,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,4 3,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16 ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
Универсальные компетенции		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72)
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ОПП

_____ И.Б. Ардашкин

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
О-ЗИЗ1	Дудка Анастасии Александровне

Тема работы:

Профессиональная ориентация и адаптация персонала в компании ООО «Adidas»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06. 2018 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Психология менеджмент»
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий
- 4.Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Рассмотреть теоретические аспекты профессиональной ориентации и адаптации персонала.</p> <p>2. Провести исследование и обосновать роль профессиональной ориентации и адаптации на предприятии.</p> <p>3. Разработать рекомендации по профессиональной ориентации и адаптации, основанные на анализе результатов исследования.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Профессиональная ориентация и адаптация персонала в организации</p> <p>1.1. Понятие, цели и функции профессиональной ориентации.</p> <p>1.2. Адаптация работника на этапе вхождения в организацию: цели, задачи, виды, показатели адаптированности.</p> <p>1.3. Модель эффективного управления адаптаций сотрудников в организации.</p>	
<p>2. Анализ системы профессиональной ориентации и адаптации персонала на примере ООО «Адидас»</p> <p>2.1. Общая характеристика предприятия и его кадрового состава.</p> <p>2.2. Анализ опыта работы в организации по профессиональной ориентации и адаптации персонала в ООО «Адидас».</p> <p>2.3. Рекомендации по совершенствованию системы профориентации и адаптации молодых сотрудников в ООО «Адидас».</p>	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Иванкина Любовь Ивановна	Д.ф.н., профессор		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Дудка Анастасия Александровна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы				
Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)		
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10		
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5		
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15		
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10		
Итого:		40		
Схема оценивания				
39 – 40	– отлично			
35 – 38	– очень хорошо			
31 – 34	– хорошо			
27 – 30	– удовлетворительно			
22 – 26	– посредственно			
17 – 21	– условно неудовлетворительно			
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно			
Составил преподаватель:				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Иванкина Любовь Ивановна	Д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОПП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 91 страница, 10 рисунков, 8 таблиц, 38 источников, 4 приложения.

Ключевые слова: профессиональная ориентация, адаптация, организация, управление персоналом, персонал.

Объектом ВКР является организация работы по профессиональному ориентированию и адаптации сотрудников компании ООО «Адидас», **предметом** – анализ и выявление особенностей организации и осуществления работы по профориентации и адаптации сотрудников компании.

Цель ВКР: изучить процессы профессиональной ориентации и адаптации в организации на основе анализа практики кадровой работы в компании ООО «Адидас».

Методы:

1. Теоретические: анализ литературы; интерпретация теоретических данных.
2. Эмпирические: опрос, интервью.

Степень внедрения: результаты исследования и выработанные рекомендации планируются к внедрению в практику работы компании ООО «Adidas».

Область применения: система профессиональной ориентации и адаптации персонала должны быть применены в любой организации, в том числе в ООО «Adidas».

Практическая значимость ВКР заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности профессиональной ориентации и адаптации персонала в компании ООО «Adidas».

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Профессиональная адаптация – процесс вхождения человека в профессию и гармонизация взаимодействий его с профессиональной средой.

Профессиональная ориентация – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Ориентация – деятельность по введению новых работников в курс их новых задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами.

Адаптация – процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры новой компании.

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:

FT (FastTrack) – программа адаптации новых сотрудников.

NPS (Net Promoter Score) – индекс лояльности клиентов.

KPI (Key Performance Indicator) – ключевые показатели эффективности.

Оглавление

Введение	10
1. Профессиональная ориентация и адаптация персонала в организации....	15
1.1. Понятие, цели и функции профессиональной ориентации.....	15
1.2. Адаптация работника на этапе вхождения в организацию: цели, задачи, виды, показатели адаптированности.....	21
1.3. Модель эффективного управления адаптаций сотрудников в организации	38
2. Анализ системы профессиональной ориентации и адаптации персонала на примере ООО «Адидас»	54
2.1. Общая характеристика предприятия и его кадрового состава	54
2.2. Анализ опыта работы в организации по профессиональной ориентации и адаптации персонала в ООО «Адидас»	57
2.3. Рекомендации по совершенствованию системы профориентации и адаптации молодых сотрудников в ООО «Адидас»	72
Заключение	77
Приложение А	83
Приложение Б.....	84
Приложение В	85
Приложение Г.....	87

Введение

Управление людьми является основой эффективного управления любой организации. Опыт, накопленный в этой области многими успешно работающими компаниями независимо от их национальной и отраслевой принадлежности, требует тщательного изучения, осмысления и использования в современных российских условиях.

Актуальность данной темы заключается в том, что в современных условиях любая организация заинтересована в повышении конкурентоспособности на рынке труда. В этой связи большое значение приобретают вопросы формирования кадрового состава организаций за счет привлечения, адаптирования и закрепления необходимой рабочей силы. Поэтому проблема адаптации и профессиональной ориентации становится важной, включая необходимость поиска новых методов и технологий для ее успешного осуществления.

Для успешной адаптации организаций к современной рыночной обстановке, складывающимся новым взаимоотношениям с государственными органами, партнерами, клиентами, работниками, необходима кадровая политика организации, знание принципов и методов управления персоналом и умение их использовать в практической деятельности. В этом – залог выживания и развития организации. Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения и полностью согласуется со стратегией развития организации. Дефицит квалифицированной рабочей силы привел к отказу от мнения, что работа с кадрами носит только административный характер.

Продвижение к цивилизованному рынку связано с повышением конкурентоспособности организаций, основным фактором которой является качество персонала и его отношение к труду, т.е. уровень профессионализма и творчества работников. Именно персонал играет решающую роль в процветании фирмы и в условиях нестабильности, когда рыночные отношения только формируются, и тогда, когда материальные ресурсы

изобильны и общедоступны. Профессионализм, интуиция работника определяют ценность и результативность принимаемых решений [32].

Подбор и прием на работу является длительным и дорогостоящим процессом, поэтому организация заинтересована в том, чтобы новый сотрудник успешно прошел процесс адаптации и был настроен на длительные трудовые отношения. Необходимой частью системы управления персоналом выступает адаптация сотрудников на рабочем месте.

Согласно статистике, большая часть работников покидает организацию в течение первых трех месяцев после трудоустройства. Основными причинами ухода являются несовпадения ожидания с реальностью, сложность вхождения в новую структуру предприятия. Зачастую новый сотрудник начинает работу в организации на неподготовленном рабочем месте и ему приходится выходить из этой ситуации самостоятельно.

Данная практика вхождения сотрудника в организацию выступает одной из причин, по которым новый сотрудник может занять негативную позицию по отношению к организации с первого дня работы. Облегчить процесс вхождения новых сотрудников в организацию призвана система адаптации.

Основным показателем успешной адаптации является формирование приверженности сотрудника организации, выражающейся в чувстве идентификации, принадлежности к команде.

Грамотный процесс адаптации, с одной стороны, снимает многие негативные аспекты внутренней среды организации, а с другой – является эффективным мотивационным инструментом, что дает возможность руководителю сохранить коллектив и развивать его в творческом направлении.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение процессов профессиональной ориентации и адаптации в организации на основе анализа практики кадровой работы в компании ООО «Адидас».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить процесс профессиональной ориентации и ее основные характеристики.
2. Изучить процесс адаптации и определить его эффективность для организации и для сотрудника.
3. Проанализировать опыт работы по профориентации и адаптации персонала ООО «Адидас».
4. Провести социологический опрос среди молодых работников с целью выявления проблем в существующей системе профессиональной ориентации и адаптации на предприятии.
5. Разработать рекомендации по совершенствованию работы в организации в профориентационном и адаптационном направлениях деятельности.

Объектом исследования является организация работы по профориентированию и адаптации сотрудников компании ООО «Адидас».

Предметом исследования является анализ и выявление особенностей организации и осуществления работы по профориентации и адаптации сотрудников компании.

Степень теоретической разработанности. При подготовке ВКР использован широкий круг современной литературы. Научные основы адаптации персонала освещены в монографиях и учебных пособиях М.В. Артамоновой, Т.Ю. Базарова, Е.А. Борисовой, А.А. Брасса, Т.Н. Василюка, В.Р. Веснина, Н.В. Володиной, Б.Л. Еремина, П.В. Журавлева, Т.С. Кабаченко, А.Я. Кибанова, Т.О. Разумовой, Д. Торрингтона, С. Тэйлора, Л. Холла.

Особенности управления персоналом при проведении изменений в компании отражены в трудах М. Армстронга, Г. Баккера, У. Бриджеса, Д.

Громова, И. Гуркова, В.И. Маслова, Р. В. Строганова, Г.И. Шепеленко, Д. Хелминка и др.

Методологическая основа исследования. В качестве методологических оснований исследования использовался ряд исследовательских способов, позволяющих целостно оценить эффективность профессиональной ориентации и адаптации персонала в организации ООО «Adidas», для разработки наиболее эффективных решений, повышающих необходимые показатели деятельности предприятия.

В ходе работы над дипломным проектом были использованы следующие общенаучные **методы**: сравнительный анализ, научная классификация, теоретическое обобщение, а также социологические (анкетирование) и статистические методы.

Практическая значимость ВКР заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности профессиональной ориентации и адаптации персонала в компании ООО «Adidas».

Предложенные мероприятия повышения эффективности профессиональной ориентации и адаптации персонала позволят изменить подход к управлению персоналом, что приведет к поддержанию благоприятного социально-психологического климата в коллективе; быстрой адаптации новых сотрудников; быстрому включению новых сотрудников в работу; активной работе менеджеров с новичками.

Структура работы. Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов по адаптации и профессиональной ориентации персонала. В ней раскрываются вопросы, для чего нужна профориентация и адаптация сотрудников на предприятии; взаимодействие нового сотрудника и отдела кадров; модель эффективного управления адаптацией сотрудников в организации; адаптация работника на этапе вхождения в организацию, также рассмотрены особенности профессиональной ориентации и адаптации на вхождении в новую должность.

Вторая глава содержит анализ трудовых ресурсов и оценку эффективности профориентации и адаптации в компании ООО «Adidas»; разработаны и предложены рекомендации по повышению эффективности профориентации и адаптации персонала на данном предприятии.

1. Профессиональная ориентация и адаптация персонала в организации

1.1. Понятие, цели и функции профессиональной ориентации

Профессиональная ориентация и адаптация выступают базовым направлением развития персонала и, в этой связи, важным элементом системы подготовки кадров.

Профессиональная ориентация – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Ориентация – деятельность по введению новых работников в курс их новых задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами. Данный термин обычно используется при описании периода вхождения работника в должность. Если руководство заинтересовано в успехе сотрудника на новом рабочем месте, то должно исходить из того, что организация – это общественная система, а каждый работник – часть ее.

Когда новый сотрудник приходит в компанию, он несет с собой уже ранее приобретенные навыки, взгляды и опыт, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Приходя на новое место работы, сотрудник зачастую чувствует дискомфорт, неуверенность в себе и одиночество. Новичок обычно не знает, кому и что говорить, когда и где ему находиться. Начало для любого работника затруднительно лишь потому, что что-то новое означает сомнения, необходимость мириться с большими жизненными изменениями, неуверенностью в будущем. Требуется время, прежде чем

новичок научиться ориентироваться на работе, а хорошая программа ориентации может помочь сэкономить это время. Первые несколько дней являются решающими в направлении сотрудника на верный путь, в выработке положительного отношения к себе, в обретении комфортного самочувствия.

Структура профессиональной ориентации включает в себя составляющие:

- Профинформация – массовое и индивидуальное информирование граждан о состоянии и перспективах развития рынка труда, особенностях профессий и специальностей, о требованиях, предъявляемых ими к личности, об условиях и режиме труда, о конкретных предприятиях региона, о возможностях трудоустройства, получения специальности.

- Профконсультация – вид консультативной помощи, направленный на профессиональное самоопределение человека. Как правило, осуществляется в специализированных центрах занятости, где предоставляется помощь с трудоустройством, проводится работа с безработными, решаются проблемы изменения работы, профессии, организации собственного бизнеса и др.

- Профподпор –предоставление человеку рекомендаций о возможных направлениях профессиональной деятельности, соответствующих его психофизиологическим особенностям на основе результатов психологической, психофизиологической и медицинской диагностики.

Формы профессионального подбора:

- Подбор – выбор из нескольких сотрудников, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям кандидата на должность;

- Профессиональный набор – массовое назначение или выбор на должность специалистов различных профессий и квалификаций, прошедших отбор и профотбор;

- Выдвижение – назначение сотрудника, работающего в данной организации, на новую, более высокую должность;
- Ротация – назначение, при котором место работы меняется соответствии с принципом «нужному работнику – нужное место». В этом случае формируется специалист с квалификацией широкого профиля.

В совокупности данные формы помогают человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям. Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разница между профессиональной подготовкой и ведением трудовых обязанностей, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, мотивации к работе, работоспособность, что ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

Профессиональная ориентация является научно-обоснованным процессом, который помогает сознательно самоопределиться людям в выборе профессии, при этом учитывая их потребности в самореализации, при этом учитывая потребности в трудовых ресурсах. Так как профориентация определяется системой последовательных действий, которые направлены на осуществление и производство предложений по направлению самоопределения человека в профессиональной деятельности, так как процесс очень большой, она предполагает цепь взаимодополняющих ступеней по профессиональной ориентации деятельности, а именно:

1. освоение всех видов профессий с психологической стороны: профессии классифицируются на основе определенных потребностей у субъекта и объекта рынка труда;
2. воспитание с профессиональной стороны: целесообразно развивать способности, личные качества, интересы в разных сферах деятельности;

3. профессиональное образование: обеспечение необходимых знаний о профессиях и как правильно их выбирать;

4. профессиональные консультации: они должны включать в себя педагогические, психологические и медицинские действия для изучения и оценки возможностей людей для того, чтобы им было проще определиться с выбором профессии;

5. и последний аспект, но не по важности – адаптация: создание необходимых условий, подготовленное морально-психологическое состояние человека при условиях выхода на работу.

Профориентация реализует следующие функции:

- общественная, или социальная – предполагает процесс усвоения молодым поколением существующей системы;
- психологическая/педагогическая – выявляет и формирует интересы, личные особенности, склонности, оказывает помощь в выборе профессий;
- медицинская (физиологические аспекты) – выявляет ограничения по состоянию здоровья в выборе определенной профессии и сферы деятельности, а так же возможная корректировка профессиональных возможностей с учетом физиологических особенностей человека;
- хозяйственная (или экономическая) – улучшает качественный состав сотрудников организации, повысить их удовлетворенность трудом, повысить профессиональную активность сотрудников, снизить текучесть кадров.

Профессиональная ориентация осуществляется в целях:

1. обеспечения социальных гарантий в сфере свободного выбора профессии, формы занятости и путей самореализации личности в условиях рыночных отношений;

2. достижения сбалансированности между профессиональными интересами человека, его психофизиологическими особенностями и возможностями рынка труда;

3. прогнозирования профессиональной успешности в какой-либо сфере трудовой деятельности;

4. содействия непрерывному росту профессионализма личности как важнейшего условия удовлетворенности трудом и собственным социальным статусом, реализации индивидуального потенциала, формирования здорового образа жизни и высокого уровня профессионализма.

Цели профессиональной ориентации в организации:

1.Снизить стартовые издержки, так как профессиональная ориентация позволяет достигнуть скорее общих стандартов работы;

2.Снизить озабоченность и неопределенность у нового работника;

3.Снизить текучесть кадров;

4.Экономить время руководителей и коллег;

5.Развивать позитивное отношение к работе и удовлетворенность трудом.

Профессиональная ориентация необходима не только молодым специалистам, которые начинают трудовую карьеру, но и тем, кто столкнулся с определенными сложностями при работе:

- сотрудники, которые покинули свое рабочее место по личным обстоятельствам;

- сотрудники, которые рассматривают варианты смены места работы или профессии по определенным мотивам (заработная плата, рабочее место, стиль руководства, состояние здоровья и т.п.);

- сотрудников, которых уволили по сокращению штата или закрытию предприятия;

- люди с ограниченными возможностями, которые желают освоить возможную для них профессию и устроиться на работу.

Профориентация является важным этапом в процессе трудоустройства будущего работника, помогает узнать все существующие варианты трудового устройства, ориентироваться профессионально (использовать свои

потенциал на благо себе и организации), определить более заинтересованную для себя трудовую область и принять решение в выборе профессии.

Когда профессиональная ориентация проводится эффективно, то можно наблюдать улучшение следующих показателей: повышение трудового потенциала всей компании, желаемое и действительное будет соответствовать профессиональному самоопределению, будет сокращение сроков и стоимости профессионального обучения, повысится удовлетворенность трудом.

В современном мире рынок труда диктует правила, при которых специалист любой профессиональной области должен быть разносторонне развит. Постоянное развитие, переквалификация, личностное развитие и разносторонняя развитость – вот главные атрибуты современного рынка труда. Наряду с этим существует ряд стадий, которые предполагаются в процессе профессионального развития. Безусловно, все их можно пройти за пять лет, а можно и за двадцать.

Профессиональная ориентация позволяет оценивать человека по необходимым критериям как при устройстве на работу, так и в процессе трудовой деятельности. При этом акцент делается не только на профессиональную пригодность или непригодность работника, но и учитываются способности и желания на перспективу: в какой области работник может заниматься саморазвитием, где и когда ему лучше заняться совершенствованием своих знаний, умений и навыков, и как правильно и рационально использовать свой потенциал.

Из этого можно сделать вывод, что выбор профессии является основополагающим процессом в жизни каждого человека, который стремится в выборе правильного определения трудовых целей и задач, так же при планировании своей карьеры. Профессиональная ориентация помогает, ориентирует и направляет каждого человека в профессиональном мире.

1.2. Адаптация работника на этапе вхождения в организацию: цели, задачи, виды, показатели адаптированности

Профессиональная адаптация – процесс вхождения человека в профессию и гармонизация взаимодействий его с профессиональной средой. В современном профессиональном обществе адаптация становится неотъемлемой частью жизни человека. Текущий рынок труда и инновационные технологии развиваются с большой скоростью, нужно научиться не только их применять, но и адаптироваться к постоянным переменам. Исходя из этого, можно утверждать, что процесс адаптации идет вровень с каждым новым материалом, методом, элементом и т.д.

Потребность в формировании системы адаптации возникает на этапе активного развития компании. С развитием компании, так же увеличивается общее количество сотрудников, а значит и новичков. В какое-то время руководители уже не могут лично заниматься новыми сотрудниками, что особо заметно в организациях малого бизнеса. С этого момента возникает потребность в стандартизации процедур взаимодействия с новыми сотрудниками, а значит, в отделе кадров и создании системы адаптации.

Процесс адаптации должен быть ориентирован на достижение долгосрочных и краткосрочных целей организации, обеспечения и поддержания высокого уровня конкурентоспособности в условиях современной рыночной экономики, а также содействовать успешному проведению организационных изменений.

Процедура адаптации персонала значительно облегчает вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Длительный и трудоемкий процесс адаптации направлен на сближение нового сотрудника и организации.

Введение нового работника в должность является одной из важнейших частей теории мотивации в управлении персоналом. Первые дни в организации важны для новых сотрудников. Во избежание ошибок и стрессов, для того чтобы помочь новым сотрудникам сориентироваться в

новых условиях, организации необходимо организовать программу адаптации.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и условий организации, которое базируется на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условий труда. Если нормы и ценности коллектива станут нормами и ценностями каждого работника и, если он быстро примет и определит свою социальную роль в коллективе, тогда процесс трудовой адаптации работника и организации будет наиболее успешным.

Адаптация (от лат. *adaptio* - приспособлять) – процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры новой компании.

Д.А. Аширов отмечает, что «адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Адаптация - это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами» [3].

А.Я. Кибанов считает, что «трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха» [14].

Адаптация кадров является необходимым элементом системы управления персоналом в организации, так как она экономит время работодателя на помощь и консультирование нового сотрудника, повышает удовлетворенность работой, помогает избежать ошибок, связанных с

освоением функциональных обязанностей, снижает неуверенность в себе у нового сотрудника.

Н.Г. Никитина, Н.В. Марченко отмечают, что «сама по себе адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха» [27].

Анализируя определения, можно сделать вывод, что основное сходство терминов, представленных разными специалистами, состоит в том, что адаптация персонала, в первую очередь, понимается как процесс, в ходе которого происходит приспособление сотрудника к различным аспектам деятельности на новой должности либо в новой для него организации. Отличие в понимании этого процесса разными исследователями и специалистами, кроется в трактовке этого процесса как одностороннего (с позиции новичка) или взаимного (с позиции организации и нового сотрудника), а также в рассмотрении механизмов, лежащих в основе (обучение, информирование, идентификация, изменение установок и поведения).

Если в результате адаптации организация в кратчайшие сроки получает мотивированных сотрудников, которые руководствуются не только личными целями, но и интересами компании, то можно говорить, что система адаптации в компании является управляемой и эффективной, а деятельность работника положительно влияет на конкурентные преимущества организации. Схема управления адаптацией персонала представлена на рисунке 1.

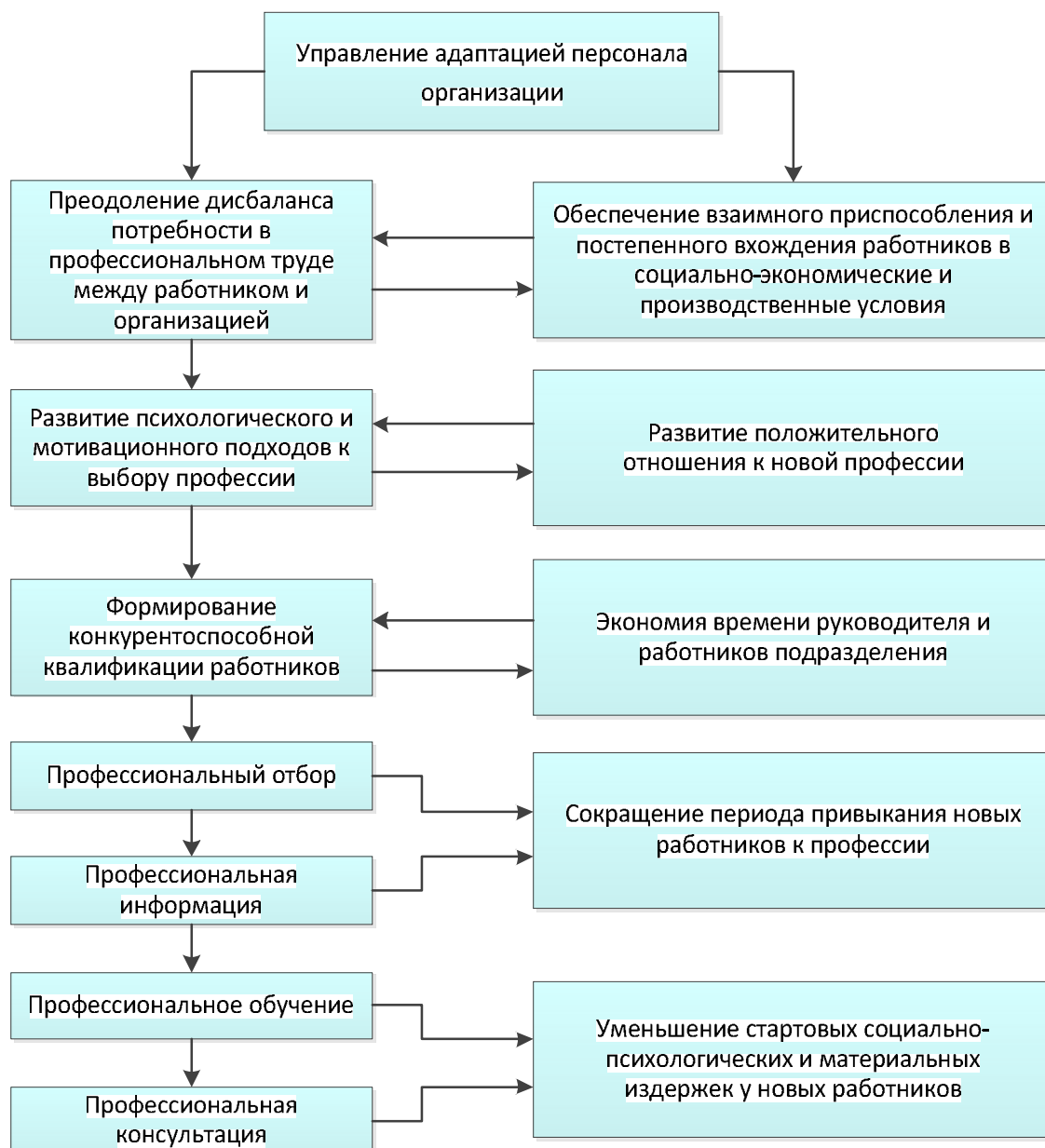


Рисунок 1. Управление адаптацией персонала [26]

По мнению К.Р.Максимова, вопрос социально-психологической адаптации – это скорее вопрос корпоративной культуры: как в компании принято относиться к тем, кто строит карьеру («выскочка», «подхалим» или «давно заслужил эту должность»), переходит из одного подразделения в другое («предатель» или «мы все – одна команда») [25].

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых

порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы [20].

Обозначим основные цели адаптации персонала:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый сотрудник плохо ориентируется в своей непосредственной работе, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение тревожности и неопределенности у новых сотрудников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как новые сотрудники на новой работе чувствуют себя неуютно или же невостребованными, они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [24].

Продолжительность адаптации составляет от двух до восьми недель и зависит от характера и рода работы, количества обязанностей нового сотрудника, так же насколько хорошо отработаны методы адаптации персонала в организации.

Адаптация персонала на предприятии – многоэтапный процесс, регламентируемый программой. Этапы адаптации персонала:

1. Начальный (подготовительный). После приема нового работника руководитель представляет его остальным членам коллектива. Знакомит самого работника с его новым рабочим местом, назначает куратора (более опытного сотрудника, который будет помогать новичку на первых порах работы), заканчивает оформление всех необходимых документов. В этот этап также может входить знакомство с историей предприятия, его структурой, миссией, продукцией, порядками, правилами корпоративной этики.

2. Теоретический (обучение). На этом этапе работника знакомят с теоретической частью его основной работы, функциональными обязанностями и требованиями к дальнейшему выполнению работы.

3. Практический (применение знаний). Непосредственно выполнение каких-то практических заданий: сначала под наблюдением наставника, потом самостоятельно.

4. Заключительный (прохождение испытательного срока). Заключается в подведении итогов работы нового работника. Оценивается, насколько успешно он освоился в новом коллективе, сумел освоить новые для него навыки, влился в коллектив. На этом этапе уже видны сильные и слабые стороны работника, его успехи и неудачи и руководство принимает решение о его дальнейшей судьбе. Прошел ли он испытание и продолжит ли работать либо нет, и компания в его услугах больше не нуждается.

Исходя из этого, можно сделать вывод, насколько трудовая адаптация персонала вещь важная и серьезная, и о том, что это один из показателей, на основании которого принимается решение, останется ли претендент в организации либо будет искать работу в другом месте.

Проработанная система адаптационных мероприятий сокращает издержки компании, так как дает новичку возможность как можно скорее начать работать в полную силу, она так же повышает лояльность работников, сплачивает коллектив и экономит время.

Приступая к работе в первый день, сотрудник активно включается в систему социально-психологических и профессиональных отношений конкретной трудовой организации. Человек начинает усваивать новые социальные роли, нормы, ценности, согласовывает свою личную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым подчиняет свое поведение служебным предписаниям организации или учреждения, в котором он работает. На профессиональное развитие молодых специалистов в большой степени влияют первые годы работы, так как, именно этот период считается своего рода тем «испытательным сроком»,

который в дальнейшем определяет позицию сотрудника в профессиональной и социальной среде.

Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные ценностные ориентации и цели, исходя, из которых формирует свои требования к организации, а она исходя из своих целей и задач, предъявляет свои определенные требования к сотруднику, к его трудовому поведению и отношению.

Процесс успешной трудовой адаптации сотрудника и организации становятся успешным только тогда, как нормы и ценности организации, коллектива становятся ценностями и нормами отдельного сотрудника. Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются [23]:

1. Качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников.
 2. Объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации).
 3. Отработанность организационного механизма управления процессом адаптации.
 4. Престиж и привлекательность профессии в конкретной организации.
 5. Особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника.
 6. Наличие отработанной системы внедрения новшеств.
 7. Гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации.
 8. Особенности социально-психологического климата коллектива.
 9. Личные свойства адаптируемого, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.
- Выделяют по отношению субъект-объект активную адаптацию, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те

нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);и пассивную адаптацию, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

Задача адаптации является сбалансировать, привести в соответствие взаимные нормы и ценности, а также требования, предъявляемые организацией и сотрудником друг к другу. По воздействию на работника выделяют:

- Прогрессивную адаптацию – благоприятно воздействующая на работника;
- Регрессивную адаптацию – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной)

В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Выделяют два вида направления трудовой адаптации:

- Первичная стадия предполагает адаптацию молодых кадров, не обладающих опытом в профессиональной деятельности (как правило, выпускники учебных заведений).
- Вторичная адаптация – это адаптация сотрудников, обладающих опытом в профессиональной деятельности (обычно те, кто меняет сферу деятельности или переходит в ранг руководства).

В современных условиях формирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом стоит обратить внимание на опыт зарубежных организаций, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников, так как именно первичная адаптация дает первый опыт, освоение своей должности, понимание и структуру компании. Молодые и неопытные кадры особенно нуждаются в заботе со стороны администрации компании, вниманию и поддержке.

При вторичной адаптации сотрудник, который обладает опытом работы, определенными стремлениями, мотивами, знаниями, ожиданиями от организации, со структурированной под себя трудовой деятельностью, должен заново подстраиваться под организацию, меняя свои привычки, установки и модели поведения. В этом процессе организация должна оказать новому сотруднику с опытом работы поддержку при включении в новые для него условия, так как существует множество факторов, которые могут повлиять на его дальнейшую работу. В таблице 1 приведен сравнительный анализ характеристик первичной и вторичной адаптации.

Таблица 1 – Сравнительный анализ характеристик первичной и вторичной адаптации

Характеристика первичной и вторичной адаптации категорий работников	
Опытный работник	Молодой работник без опыта
Имеет опыт работы	Не имеет опыт работы
Сформированные профессиональные цели	Формируются профессиональные цели
Существует стремление к успеху	Формируется стремление к успеху
Установка на самостоятельность	Установка на помощь со стороны предприятия
Существует определенное отношение к работе и коллективу	Складывается отношение к работе и коллективу
Выработаны модели и стандартные схемы трудовой деятельности	Формирование модели и схем трудовой деятельности
Наличие ожиданий от традиций, норм и правил организации	Отсутствие ожиданий от традиций, норм и правил в организации

Таким образом, сходство в процессе адаптации между опытным и молодым работниками можно свести к следующему: важность налаживания отношений с коллективом, знакомство с организацией, приобретение новых

навыков и знаний, страх быть уволенным за неправильное исполнение задач, страх показаться некомпетентным.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов. Она начинается с того, что после выявления опыта, знаний и характера нового сотрудника для него определяют наиболее подходящую форму подготовки, например, прикрепляют наставника или отправляют на дополнительные курсы обучения. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие, приведены на рисунке 2 [12].



Рисунок 2–Виды адаптации и факторы, влияющие на нее.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации [13].

Структурное закрепление функций по управлению персоналом может проходить по следующим направлениям:

1. Обеспечение соответствующего отдела в структуре системы управления персоналом, для адаптации новых сотрудников.
2. Распределение по производственным подразделениям организации, специалистов занимающихся управлением адаптацией.
3. Развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно забыто.

Выделяют следующие виды адаптации персонала:

1. Наставничество (оказание помощи на начальном этапе работы более опытным сотрудником путем консультирования, ввода в курс дела, помощь в знакомстве с коллективом).
2. Посещение тренингов и семинаров (обучение и развитие определенных навыков работника, например, коммуникативных, навыков ораторского мастерства, подготовка презентаций, развитие стрессоустойчивости и прочее).
3. Беседа (ознакомительная беседа новичка с менеджером по персоналу, руководителем, сотрудником отдела кадров, при которой сотрудник получает ответы на имеющиеся у него вопросы).
4. Специализированная программа (например, обучающие фильмы или командные ролевые игры, направленные на сплочение коллектива).
5. Экскурсия (обзорная экскурсия по организации, ее структурным подразделениям, территории, ознакомление с историей компании, сотрудниками, корпоративной культурой); запрос обратной связи (по

завершению периода привыкания и прохождения испытательного срока работнику предлагают заполнить анкету-отзыв).

6. Прочие методы (корпоративные мероприятия, аттестации, тестирования, обучения и т. д.).

Главными задачами для специалиста по управлению адаптацией являются организация курсов по различным вопросам адаптации; семинаров; проведение индивидуальных бесед руководителей, наставника с новым сотрудником; интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих на должность; специальные курсы для подготовки наставников; применение метода постепенного усложнения задач для нового сотрудника; выполнение разовых поручений для установления контактов нового сотрудника с коллективом; подготовка кадрового резерва при ротации кадров; проведение специальных игр по сплочению коллектива.

Адаптация персонала проходит более успешно в организациях с развитой корпоративной культурой, с неизменными ценностями, помогающими сплотить коллектив. Если к новичку относятся доброжелательно, помогают ему быстро адаптировать в новых для него условиях, текучесть кадров на предприятии минимальная. Новые специалисты быстро и успешно вливаются в коллектив, становятся его полноправными членами, показывают высокую производительность труда в течение короткого времени.

К ключевым элементам системы адаптации относятся:

На первоначальном этапе сотрудников знакомят с историей компании, общими сведениями, структурой, культурой, выпускаемыми продуктами или предоставляемыми услугами. Это помогает понять, какие ценности относятся к основным, какую работу придется выполнять.

В программу адаптации персонала включают курс обучения, на котором наставник объясняет последовательность выполнения обязанностей, знакомит с ключевыми моментами, помогающими быстро влиться в коллектив и стать его полноценным членом.

В систему наставничества входят работы по привлечению опытных работников, которые на протяжении определенного времени будут подсказывать новым специалистам этапы выполнения порученных обязанностей, учить навыкам мастерства и профессионализма.

Система аттестации проводится после полной адаптации. Специалисты по работе с персоналом разрабатывают четкую структуру проведения оценки. Вся система должна быть максимально понятной новым сотрудникам. Специалисты, знающие ключевые параметры проведения оценки, стремятся получить высокие результаты, быстрее вливаются в коллектив, адаптируются к новым условиям труда в течение коротких сроков.

Процесс адаптации условно можно разделить на четыре этапа [33]:

1. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации у нового сотрудника. Имея не только хорошую профессиональную подготовку, но и опыт на аналогичных должностях в других организациях, период адаптации новичка будет минимальным.

2. Ориентация на рабочем месте. Практическое знакомство сотрудника со своими обязанностями и требованиями, которые предъявляются к нему со стороны организации. К этой работе обычно привлекаются непосредственно руководители новых сотрудников, так и сотрудники отдела по управлению персоналом. Обязанности между ними распределяются (пример распределения представлен в таблице2).

Таблица 2 –Обязанности отдела кадров и руководителя

<i>Функции и мероприятия</i>	<i>Обязанности</i>	
<i>По ориентации</i>	<i>Непосредственного руководителя</i>	<i>Специалиста по персоналу</i>
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и её историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		Выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

3. Действенная адаптация. Этот этап состоит из приспособления новичка к своему статусу и включения его в межличностные отношения с коллегами.

4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Среди множества разных инструментов учитывать ситуацию и психологию в конкретном коллективе, а также общепринятые правила деятельности компании при выборе методов адаптации. Выделяют следующие методы адаптации сотрудников:

- методы организационной адаптации;
- инструктаж в подразделениях;
- «папка нового сотрудника»;
- интернет-сайт;
- подход, ориентированный на профессию;
- система (институт) наставничества;
- анализ документов.

Методы организационной адаптации используются часто. Новичку необходимо понимать, что требует от него руководство, какие знания и умения он должен показать. Если он правильно принял и освоил новую информацию, то он сможет правильно и быстро найти выход из сложившейся ситуации.

Инструктаж в подразделениях представляет доведение информации новичку о главных требованиях в каждом отделе. Каждый отдел на предприятии может иметь свой собственный комплекс требований и правил, который каждый сотрудник должен соблюдать. Правила стоит обозначить так, чтобы каждый сотрудник мог их понять. Недопонимание функциональных требований может привести к тому, что новичку потребуется больше уделить времени на понимание и выяснение деталей работы, вместо того, чтобы делать ее. Исходя из этого можно сделать вывод, что требования и правила стоит составлять в простом и понятном формате.

«Папка нового сотрудника» содержит комплект документов отдельного подразделения, который содержит ответы на вопросы, возникающие у нового сотрудника. Цель папки сотрудника – сориентировать новичка в большом объеме информации, которую ему необходимо узнать о компании. Содержание папки сотрудника определяется, прежде всего, от направленности деятельности занимаемой должности. Для новых сотрудников имеет смысл разработать памятку нового сотрудника, включив в нее сведения, связанные с условиями труда и быта.

Более удобным и полезным будет использован большой справочник (мануал). Он должен включать в себя основные сведения всех отделов и подразделений, регламентирующие документы, образцы и примеры работы, и заявлений, тем самым облегчить понимание структурных требований к сотруднику.

Удобным инструментом управления адаптацией новичка используется интернет – сайт компании. Например, на нем может выкладываться инструкция как правильно заполнять документы, новые курсы по

повышению квалификации, инструменты для правильного начисления заработной платы, о последовательности действий по отдельному заданию и другое.

Профессиональная адаптация подразумевает подготовку специалиста к выполнению должностных обязанностей в новом коллективе. Специалисты отдела кадров должны правильно спланировать работу нового сотрудника на время адаптации в организации, так чтобы ему было понятно, когда и какие действия он должен исполнять. При таком планировании принимают во внимание специфику деятельности нового сотрудника в период адаптации.

Придя на новое место работы, сотрудник знакомится не только с новым коллективом, но и с должностной инструкцией, спецификой своей работы, документами, новыми требованиями. Далее руководитель должен дать задание новичку на период адаптации и объяснить, у кого и что можно спросить при необходимости. Руководитель следит за ходом работы нового сотрудника и помогает ему советами, если это необходимо.

Для облегчения адаптации в первый день работы нового сотрудника необходимо заранее подготовить следующие моменты:

1. Рабочее место. Необходимо создать личную электронную почту будущего сотрудника, так же приготовить для него на столе ежедневник, канцелярские принадлежности, «папку нового сотрудника», памятку.

2. «Папка нового сотрудника» должна включать следующие блоки: приветствие клиентов; должностную инструкцию; организационную структуру с указанием должностей, имен и фотографиями; корпоративные сведения, положения; телефонный справочник; дополнительную информацию об организации и деятельности работы, тетрадь, ежедневник – план работы нового сотрудника.

Целью организации в первый день работы является формирование у нового сотрудника положительные впечатления об организации, и вызвать интерес к работе в ней.

Формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников организаций занимает не маловажное место в улучшении адаптации новых сотрудников организаций. Практика работы с персоналом крупных организаций показывает, что в организации для решения задач успешной профессиональной и организационной адаптации весьма желательными, являются создание программ адаптации. Поэтому эффективная адаптация сотрудников включает в себя программу адаптации, которая делится на общую и специализированную. Для формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников организаций мы можем использовать метод SMART-целей, систему наставничества, программы адаптации, а также можем разработать «папку нового сотрудника», памятку.

Если начальник компании в кратчайшие сроки получает сотрудника, способного работать высокопроизводительно, то можно сказать, что процесс адаптации в компании эффективен. Если же новичок не способен социализироваться в коллективе, освоить корпоративные правила, то можно считать не эффективной данной системы адаптации в организации.

Таким образом, при правильно осуществляемых процедурах адаптации новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

Анализ практики показывает, что формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников должно существовать в каждой организации, нужно уделять этому должное внимание.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что адаптация является важным аспектом в деятельности организаций, правильно проведенная и организованная адаптация приводит к эффективной и качественной деятельности сотрудников.

1.3. Модель эффективного управления адаптаций сотрудников в организации

Основная цель адаптации персонала определяется, как оказание помощи сотруднику адаптироваться в новой обстановке, и достичь необходимой эффективности и качества выполнения определенного функционала в наиболее короткий срок [35].

Как показывает практика, процедуры профессиональной адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь компании. Исследования [30] показывают, что 90% людей, которые уволились с работы в течение одного года, приняли это решение еще в первый день пребывания в новой компании. Как правило, новый сотрудник в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, особенностях коллег, месте расположения и т.д., то есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Исследователи А.А. Куприн и И.В. Жук, отмечают, что глобализация вынуждает предприятия активизироваться в создании и поддержании системы адаптивного управления, чтобы оставаться конкурентоспособными, как показывает анализ практики И. Ансофф [19].

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь компании могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру фирмы. Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

В процессе адаптации выявляется степень обоснованности выбора профессии, затруднения, связанные с организацией и условиями труда, с

построением отношений с членами коллектива. Проблемы должны выявляться на ранней стадии и по возможности устраняться. Исходя из этих задач, планирование адаптации должно осуществляться в следующих направлениях:

- анализ соответствия профессиональных и личных качеств новичка требованиям рабочего места и ожиданиям коллектива;
- прогнозирование варианта развития событий в процессе адаптации;
- разработка критериев оценки развития ситуации по направлениям (видам) адаптации;
- разработка способов измерения оценок развития ситуации;
- варианты выхода из затруднительных ситуаций, изменение состава субъектов отношений;
- разработка методик повышения эффективности адаптации.

Прежде чем разрабатывать программу адаптации, необходимо максимально четко ответить на вопрос, какова ее цель, активная или пассивная адаптация ожидается. В каждом конкретном случае программа адаптации разрабатывается для отдельного сотрудника, для отдельной должности. Курировать вторичную адаптацию должен HR, разрабатывать - непосредственный руководитель новоназначенного, отвечать за профессиональную и социально-психологическую адаптацию могут и должны несколько человек (каждый за свое направление).

Для достижения цели предприятиям предлагается решить следующие задачи процесса адаптации:

- ознакомление с целями, задачами, организационной структурой, спецификой деятельности структурного подразделения и организации в целом;
- обеспечение эффективной реализации целей и задач вновь принятых работников в соответствии с целями и задачами;
- знакомство с работниками структурного подразделения,

корпоративной культурой, традициями, вовлечение вновь принятого работника в систему внутренних коммуникаций;

- ускорение процесса обучения профессиональным навыкам, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на вновь принятого работника задачи по занимаемой должности;

- снижение количества ошибок, связанных с включением вновь принятого работника в трудовую деятельность;

- формирование имиджа предприятия как привлекательного работодателя;

- формирование у вновь принятых работников лояльности к предприятию;

- обеспечение комфортных условий для работы и недопущение производственных и межличностных конфликтов.

Для решения указанных задач необходимо придерживаться некоторых принципов процесса адаптации:

- внимание и открытость - куратор и вновь принятый работник открыты для взаимного обмена информацией и передачи знаний;

- объективность - оценка адаптации вновь принятого работника основана на выполнении индивидуального плана работы на период испытания;

- обратная связь и доступность информации - информация представлена в нужные сроки и понятна всем участникам процесса адаптации. Куратор своевременно дает вновь принятому работнику обратную связь по результатам выполнения поручаемой работы;

- развитие - инициация работниками, ответственными за проведение процесса адаптации вновь принятого работника, предложений по совершенствованию процесса адаптации.

Предполагаемый состав участников программы адаптации представлен в таблице 3. Основной целью процесса адаптации вновь принятых работников, является достижение необходимой эффективности их работы в наиболее

короткие сроки, при этом, с отсутствием чувства дискомфорта, тревожности и неуверенности, а также благоприятного и позитивного отношения к работе.

Таблица 3– Состав участников программы вторичной адаптации

№ п/п	Должность, профессия специалиста
1	Подразделение по управлению персоналом
2	Руководитель отдела управления персоналом
3	Менеджер по персоналу
4	Структурное подразделение, куда принят работник
5	Непосредственный руководитель вновь принятого сотрудника
6	Куратор (наставник)
7	Принятый сотрудник

Выделим управленческие функции каждого подразделения.

Подразделение по управлению персоналом:

- формирует, систематизирует, утверждает, корректирует методологические основы системы адаптации.

Работник, ответственный за проведение процесса адаптации вновь принятых работников:

- доводит методологические основы процесса адаптации до руководителей структурных подразделений, а также консультирует по вопросам, связанным с процессом адаптации в организации;

- анализирует критерии оценки эффективности адаптации вновь принятых работников;

- анализирует анкеты обратной связи вновь принятых работников и кураторов;

- инициирует предложения по совершенствованию процесса адаптации.

Непосредственный руководитель:

- ставит цели и задачи на испытательный срок «новичку»;

- назначает куратора из числа специалистов подразделения;
- определяет обязанности и ответственность, уведомляет о требованиях к качеству выполняемой работы;
- представляет нового работника коллективу;
- определяет соответствие принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места;
- наблюдает за социально - психологическим климатом в коллективе в связи с появлением нового сотрудника.

Куратор (наставник):

- оказывает вновь принятому работнику помощь в овладении профессиональными навыками, выявляет и, совместно с вновь принятым работником, устраняет допущенные в работе ошибки;
- осуществляет периодический контроль и оценку результатов деятельности работника в рамках выполнения индивидуального плана развития;
- знакомит вновь принятого работника с работниками структурного подразделения, целями и задачами структурного подразделения, должностной инструкцией;
- развивает профессиональные навыки вновь принятого работника, привлекает его к участию в общественной жизни предприятия;
- определяет перечень заданий на период срока испытания, контролирует их выполнение;
- оказывает помощь работнику в овладении знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшей работы при выполнении индивидуального плана развития;
- еженедельно в течение первого месяца, в дальнейшем - раз в месяц на протяжении срока испытания, информирует вновь принятого работника о его достижениях/недостатках в работе.
- проводит оценку профессиональных и личностных качеств вновь принятого работника во время прохождения им срока испытания;

- участвует в оценочных мероприятиях;
- несет ответственность за своевременное принятие решения относительно успешности / не успешности прохождения срока испытания, за своевременное информирование вновь принятого работника о результатах испытания и представление информации в подразделение управления персоналом;

- в случае неудовлетворительных результатов испытания несет ответственность за своевременное (не позднее семи рабочих дней) предоставление в подразделение управления персоналом организации документов, подтверждающих факты невыполнения индивидуального плана работы на период испытания, несвоевременного или некачественного выполнения поручаемой работы, нарушения правил внутреннего трудового распорядка и др. Порядок увольнения вновь принятого работника в случае неуспешного прохождения срока испытания определяется трудовым законодательством и организационно-распорядительными документами, регламентирующими деятельность предприятия.

Вновь принятый сотрудник:

- знакомится с работниками структурного подразделения, целями, задачами, организационной структурой структурного подразделения и самого предприятия;

- осваивает схему взаимодействия с другими структурными подразделениями;

- знакомится с обязательными организационно - распорядительными документами, необходимыми для выполнения трудовых обязанностей в организации;

- выполняет задания куратора, обозначенные в индивидуальном плане работы на период испытания, а также другие задания, порученные ему во время срока испытания;

- представляет куратору итоговый отчет по результатам выполнения индивидуального плана работы на период испытания [10].

Адаптация считается эффективной, если достигнуты все цели подпроцессов. Показателем эффективности этого этапа является выполнение целей и задач вновь принятым работником на период срока испытания. Существенно облегчит процедуру совершенствования системы адаптации разработка необходимой документации. Для совершенствования системы адаптации персонала необходимо реализовать предлагаемые мероприятия, разбив их на этапы, приведенные на рисунке 3.

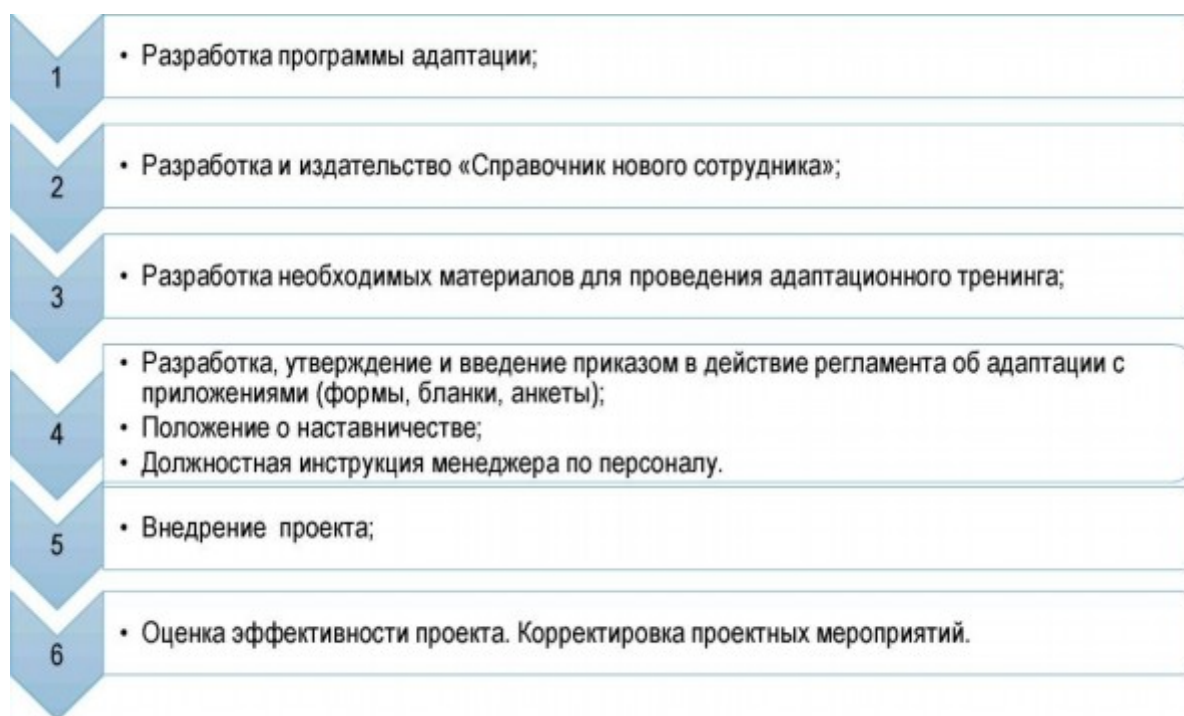


Рисунок 3– Этапы реализации адаптации.

Адаптацию персонала можно рассматривать как процесс и как результат. При рассмотрении первого аспекта организация с помощью своих намерений и инструментов создает определенные условия вхождения работника в должность, социальный климат и имеющуюся организационную культуру. С позиции результата, разработанная модель адаптации после ее внедрения и грамотного управления может быть получен результат, как субъективный, так и объективный.

Цель процесса адаптации организации получить мотивированный персонал в короткие сроки, нацеленный не только на личный результат, но и увязанный с организационными задачами. Только после этого можно

говорить об эффективности разработанного механизма адаптации для данного предприятия. В результате сотрудник начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации. Также грамотно спланированная адаптация влияет на увеличение производительности труда и снижает расходы на подбор персонала [36].

Н.Ю. Кауфман отмечает, что если в результате успешного процесса адаптации организация в кратчайшие сроки получает мотивированных сотрудников, которые работают не только в соответствии со своими личными задачами (например, финансовая заинтересованность), но и с организационными задачами, то можно сделать вывод, что механизм адаптации организации правильно разработан и внедрен, управляем, а значит, эффективен[10]. В этом случае, новый сотрудник станет важным ресурсом компании уже на начальном этапе и его деятельность на рабочем месте начнет оказывать позитивное влияние на конкурентные преимущества всей организации. Показатель эффективного управления адаптацией персонала представляет собой комплексную реализацию системы ее оценки.

В зависимости от этих запросов и условий организации предлагается система групповых или индивидуальных адаптационных мероприятий (методов). В качестве групповых мероприятий обозначают:

- беседы с представителями отдельных структурных подразделений;
- обучение первостепенным правилам и приемам с системным контролем результатов (правила внутреннего трудового распорядка, техника безопасности, охрана труда);
- семинары по конкретным вопросам деятельности компании;
- семинары-тренинги под руководством специалистов подразделения по управлению персоналом [24].

Персональные адаптационные мероприятия представлены системой индивидуальных консультаций и регулярным анкетированием адаптируемых работников по основным вопросам деятельности. Проведение анкетирования дает возможность решить следующие задачи:

- провести оценку эффективности адаптации;
- установить зоны дезадаптации;
- выработать систему обратной связи.

Современная практика управления персоналом подтверждает то, что особо эффективными адаптационными мероприятиями считаются постоянные семинары для разных групп сотрудников. Адаптации будет протекать менее драматично для работника, который участвует в семинарах с различным составом.

Разработка мер требует знаний в различных областях производства, психофизиологических особенностей человека, факторов окружающей организацию среды, которые положительно действуют на адаптацию работника. Поэтому, необходимо учитывать возможности той организации (например, условия труда, финансовые аспекты, партнерство с агентствами, график рабочего времени, наличие системы наставничества), которая привлекает специалиста, чтобы процесс вхождения «новичка» в новый для него коллектив прошел мягко. Если возможностей у организации достаточно, то и процесс адаптации пройдет безболезненно как для нового сотрудника, так и коллектива организации.

В настоящее время существуют различные методы (схемы) адаптации, учитывающие разные факторы: должность сотрудника, его профессиональный уровень, сферу деятельности организации.

Наиболее интересными на сегодняшний день являются следующие популярные за рубежом методы адаптации персонала:

- Secondment (вторичное обучение)– это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Этот метод не имеет ничего общего со стажировками или командировками. Его суть состоит в том, что сотрудника на определенное время отправляют в другое подразделение той же компании или в другую компанию. Secondment может быть, как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). В США и

Европе это очень популярный метод, и в западных компаниях даже выстраиваются очереди сотрудников на secondment[34].

- Buddying (от англ. buddy – друг, приятель)– это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита человека другим с целью достижения его результатов. Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи, и поддержке в выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных), так же в освоении новых навыков. Суть данного метода заключается в адаптации через общение с коллегой. Этот принцип отличается отсутствием какой-либо иерархичности и наличием постоянной двусторонней обратной связи. Оптимальный срок для buddying – один год, и он особенно важен в первые недели работы.

- E-learning (дистанционное обучение)илиblendedlearning (смешанное обучение).Для эффективного использования e-learning требуется высокая дисциплина (даже самодисциплина). В Европе эту проблему решают максимальной интерактивностью модулей. Программы эстетически красивы, от них невозможно оторваться, в них присутствует интрига, интерес сотрудника постоянно подогревается. На Западе e-learning существует около 6 лет, и за это время специалисты в области обучения и развития персонала не дискутировали на тему того, нужно это или нет. Они просто совершенствовали этот метод в процессе использования, пришли к выводу, что в чистом виде он неэффективен и дошли за короткий срок до такого уровня развития, что командообразование многие компании делают через e-learning.

Методы shadowing и secondment используют большинство европейских компаний. Бывают отдельные процедуры, например, так называемые induction-тренинги, когда всех сотрудников, переведенных на новую должность, собирают на два-три дня и проводят с ними некоторую работу.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение, как новых сотрудников, так и приспособление сотрудников, имеющих опыт

профессиональной деятельности, но меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль. Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации. Ведь гораздо приятнее работать в организации, где о сотрудниках заботятся, создают им условия для работы, а не «полосу препятствий» для преодоления. Процедуры адаптации вновь принятых сотрудников могут способствовать развитию внутрикорпоративных отношений, традиций наставничества, взаимопомощи и поддержки. Во многих компаниях сегодня практикуется наставничество. Практико-ориентированное обучение, в котором опытный сотрудник вводит новичка в курс дела.

Наставничество - самый распространенный и эффективный метод адаптации персонала. Суть метода заключается в закреплении за новым сотрудником наставника, который передает ему профессиональные знания и навыки, необходимые для скорейшего вхождения в должность и достижения производственных показателей в наиболее короткие сроки. Как правило, наставник - это наиболее опытный и квалифицированный специалист, который работает в компании долгое время и может ввести нового сотрудника в курс работы [8].

Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев [26] выделяют ряд методов адаптации приведенных на рисунке 4.

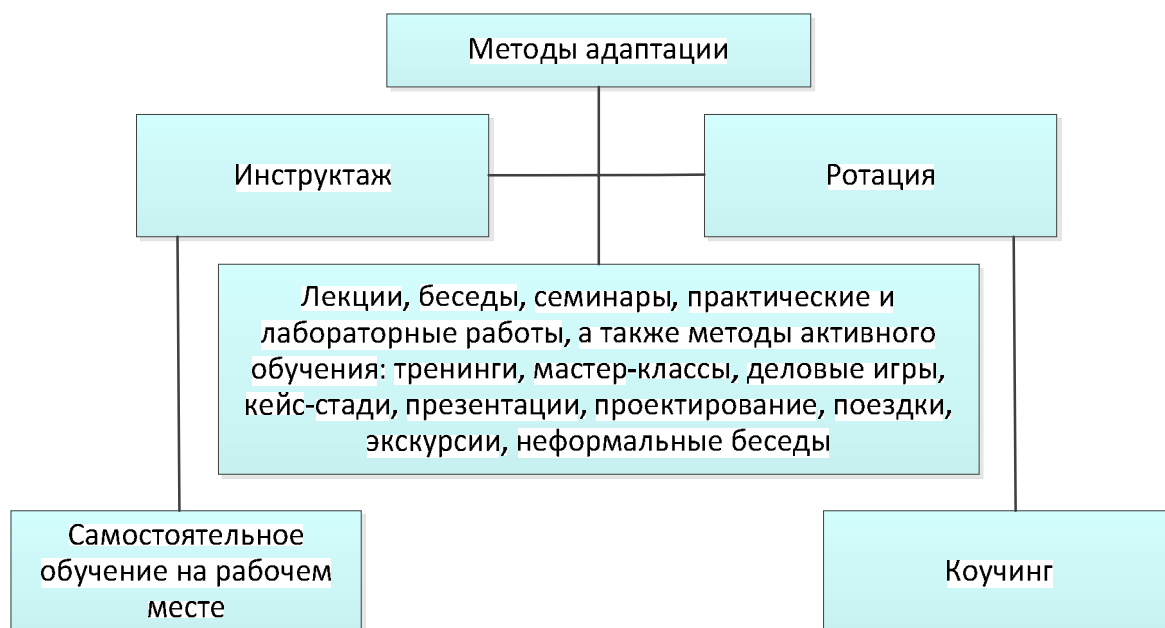


Рисунок 4– Система методов адаптации.

Результатом наставнической деятельности является успешно проведенная адаптация нового сотрудника к работе в компании. Критерии успешной адаптации - удовлетворенность сотрудника трудом, выполнение требований, предъявляемых к должности или рабочему месту, а также признание коллективом социальной роли нового работника. Мотивация наставника является неотъемлемой частью эффективного наставничества, так как с помощью него можно решить проблему формального подхода к наставнической деятельности [14].

Инструктаж может проводиться как сотрудником, так и специально подобранным специалистом-инструктором непосредственно на рабочем месте. Главным понятием в данном адаптационном процессе является правила. Правила представляют собой строго определенную последовательность процедур и инструкций по их применению. Именно строгая ограниченность и определяет специфику данной технологии адаптации персонала.

Ротация - это метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротацию можно использовать в виде игры,

когда сотрудники на ограниченное время меняются своими рабочими местами. Психологически данная игра не всегда оправданна и может привести, например, к неожиданным амбициям и даже обидам со стороны некоторых работников.

Коучинг- консультирование, направленное на максимально эффективное достижение работником организационных и индивидуальных целей. Коучинг проходит в виде встреч «один на один» с работниками. В процессе консультаций-тренировок используются специальные методики, направленные на раскрытие потенциала личности для максимизации ее собственной производительности и эффективности.

Цель коучинга достигается при помощи специальной техники бесед, постановки задач, вопросов. Специальные игровые упражнения раскрепощают сознание и помогают пробиться через ограничивающие убеждения, которые блокируют эффективность в достижении целей. На более глубоком уровне возможно применение техник NLP, «психологического прорыва» и пр. Применяя данную методику в отношении своих подчиненных, топ-менеджер повышает производительность труда в несколько раз. Служащие под руководством начальника-коуча уверены в своих силах и работают с большим интересом и более высокой отдачей.

Коучинг производит изменения в группах. Повышается уровень осознания, происходящего в организации, уровень инициативности сотрудников, прошедших обучение.

Самостоятельное обучение на рабочем месте. Такой тип обучения тесно связан с явлением инициативности со стороны наиболее продвинутых сотрудников. Инициатива работника - кладезь инноваций для организации, залог ее развития, а значит, и будущего. Инициативу необходимо всесторонне поддерживать. Однако иногда ее стоит и ограничить, что называется, благополучно «похоронить». Это касается гиперболизированных инициатив, реализация которых практически невозможна.

Лекции, беседы, семинары, практические и лабораторные работы, а также методы активного обучения: тренинги, мастер-классы, деловые игры, кейс-стади, презентации, проектирование, поездки, экскурсии, неформальные беседы и отношения и многое другое.

А.В. Демидова [7] выделяет следующие методы управления адаптации:

- Неформализованное сопровождение - эта методика также называется «кураторством» и широко распространена в крупных организациях. Несмотря на то, что она требует временных затрат со стороны персонала, методика хорошо зарекомендовала себя как повышающая эффективность адаптации персонала. Необходимо заранее спланировать временные затраты и учесть результаты адаптации нового сотрудника в системе стимулирования.
- Проведение мероприятий – относится к мероприятиям, облегчающим новому работнику адаптацию в коллективе, можно отнести любое общение в неформальной обстановке. За организацию корпоративных мероприятий, как правило, отвечает руководитель отделения или менеджер по персоналу. В планировании мероприятия необходимо учесть знакомство новичка с коллективом.
- Корпоративный PR - во многих организациях существует этический кодекс компании, который может стать основой для справочника нового сотрудника. В нем можно перечислить основные правила отношений в коллективе, включить информацию о дресс-коде, оборудовании рабочего места, распорядке дня. Справочник можно издать отдельно или включить в уже существующий кодекс организации.
- Командные тренинги - подобные мероприятия проводятся при участии опытного специалиста. Как правило, они представляют собой деловую игру или анализ конкретной ситуации. В результате таких тренингов развиваются и укрепляются отношения в коллективе, сотрудники учатся общаться и уважать мнение друг друга.

- Сайт компании - корпоративный сайт может служить инструментом адаптации новых сотрудников. С помощью сайта можно предоставить новичкам информацию о подразделениях предприятия, алгоритме работы с документацией, логических связях и структурных требованиях к любой должности в компании [9].

По истечении первого месяца адаптации сотрудника проводится промежуточный анализ работы в новой должности и оценка полученных навыков и знаний. Это позволяет скорректировать процесс адаптации. После окончания адаптационного срока проводится повторная оценка.

Каждый этап программы развития необходимо точно определять по времени, чтобы сотрудникам, участвующим в ней, было легче планировать работу. По завершению каждого этапа ответственные за мероприятие сотрудники в разделе «Комментарии» индивидуального плана развития дают ему свою оценку или отмечают, что оно проведено успешно.

Необходимо понимать, что перед разработкой программы адаптации, следует максимально четко ответить на вопрос, какова ее цель, активная или пассивная адаптация ожидается. В каждом конкретном случае программа адаптации разрабатывается индивидуально для отдельного сотрудника, для отдельной должности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что особенность управления адаптацией в организации и применения методов ее реализации заключается в принятии ценностей и норм организационно-профессиональной среды новыми сотрудниками, а также сложившихся форм, способов и требований к профессиональному выполнению работы. Управление адаптацией персонала требует тщательного планирования. Существует большое количество организационных решений, позволяющих управлять процессом адаптации персонала.

Для обеспечения постоянной управляемости и контроля периода реализации процесса организационной адаптации службами персонала организаций разрабатываются адаптивные программы, в которые входят

технологии и методы адаптации и ориентация на различные адаптивные группы. Результатом грамотно внедренной системы адаптации будет повышение эффективности работы назначенных сотрудников за счет их более быстрого включения в работу. Кроме наставника, в адаптационных мероприятиях участвуют менеджер по обучению и развитию, наиболее опытные специалисты отдела и сотрудники смежных подразделений [14].

Таким образом, адаптация играет одну из ключевых ролей в корпоративной жизни сотрудников и наиболее безболезненным приспособлении их к новым условиям работы.

2. Анализ системы профессиональной ориентации и адаптации персонала на примере ООО «Адидас»

2.1. Общая характеристика предприятия и его кадрового состава

Компания Adidas Group является немецким промышленным концерном, специализирующимся на выпуске спортивной обуви, одежды и инвентаря и на сегодняшний день является мировым лидером среди спортивных брендов. Adidas Group на данный момент ответственен на дистрибуцию продукции Adidas, Reebok, RBK & CCM Hockey, Y-3, а также Taylor- Made Golf.

Управление компанией основывается на распределении ролей и обязанностей, а также на рациональном и эффективном использовании ресурсов и технологий. Центральный офис компании находится в Москве, формирование структурных подразделений осуществляется в соответствии с выполняемой функцией.

ООО «Адидас» как структурное предприятие «Adidas Group» координируется в своей работе главным офисом (каждый офис расположен в зависимости от региона),

Магазин «Дисконт-центр Adidas» открыт в г. Томске 27 декабря 2011 г. Ассортимент магазина разнообразен и включает одежду, обувь, аксессуары, оргтехнику.

К стратегическим целям магазина дисконт-центра относится расширение сферы деятельности, увеличение рыночной доли, выявление наиболее перспективных целевых групп (сегментов).

Миссия магазина «Дисконт-центр Adidas» - менять жизнь людей через спорт. Adidas Academy – это команда профессионалов, набор программ и сервисов, обеспечивающих личностную трансформацию человека. Трансформационная программа состоит из 3-х модулей:

1. «Сбалансируй свою жизнь».

2. «Меняем жизнь через спорт».

3. «Меняем жизнь других через спорт».

Организационно-штатная структура кадров на начало 2018 г. включает директора, двух администраторов (капитаны команды), пять кассиров, десять кладовщиков и семнадцать продавцов-консультантов.

В таблице 4 показана численность персонала магазина «Дисконт-центр Adidas» за период 2016–2018 гг.

Таблица 4–Численность сотрудников магазина «Дисконт-центр Adidas».

Год	Всего штатных рабочих мест	Фактическое количество сотрудников
2016	40	40
2017	38	38
2018	35	35

Состав кадров по гендерному признаку представлен на рисунке 5.

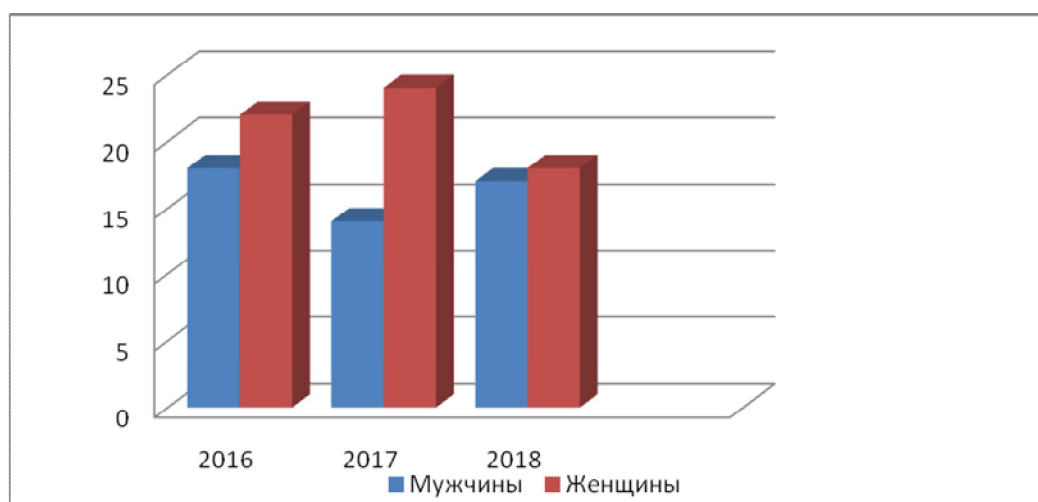


Рисунок 5– Состав кадров магазина «Дисконт-центр Adidas» по гендерному признаку.

По состоянию на январь 2018 г. среди сотрудников магазина «Дисконт-центр Adidas» 18 чел.(51%) женщины и 17 чел. (49%) мужчины.

Структура персонала «Дисконт-центра Adidas» по возрасту представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала ООО «Adidas» по возрасту

	18-20		21-23		24-26		27-29		Всего	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
2016	14	35	18	45	8	20	-	0	40	100
2017	15	39	14	37	6	16	3	8	38	100
2018	16	46	10	29	5	14	4	11	35	100

Полученные данные представлены на рисунке 6.

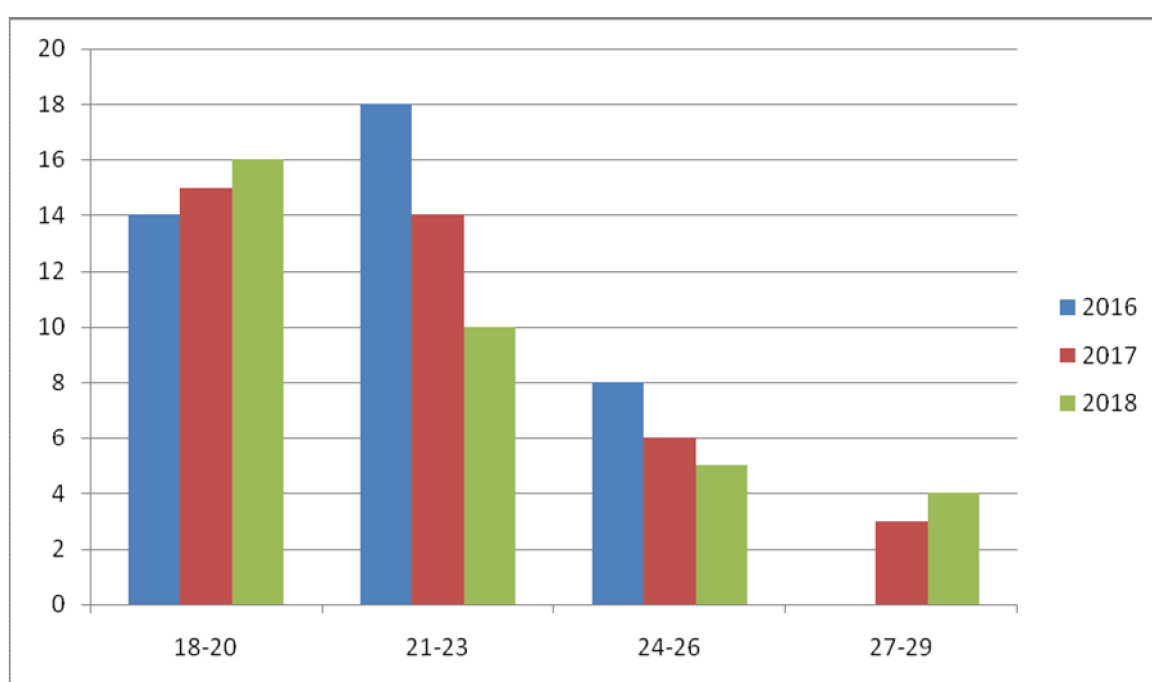


Рисунок 6–Структура персонала ООО «Adidas» по возрасту.

Анализ показал, что основная доля работников предприятия имеет возраст от 18 до 23 лет. Доля молодых работников высокая и за последние три года практически не изменилась. В компании совсем нет работников от 30 лет и выше. В организации поддерживается политика обеспечения предприятия молодыми кадрами. Это является стимулом роста производительности труда.

Текущность персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. Текущность персонала в компании приведена в таблице 6.

Таблица 6–Текущность кадров в «Дисконт-центр Adidas».

Показатель	2016г.	2017г.	2018г.
Уволились по собственному желанию	7	11	5
Число уволенных по решению начальника	-	4	2

Из данных, приведенных в таблице, видно, что увольнение по собственному желанию является самым распространенным основанием расторжения трудового договора. Желание расторгнуть трудовые отношения исходит от работника. Это связано (по данным анкетирования) с низкой оплатой труда. Другими причинами увольнения работников в порядке значимости являются (1) нарушение трудовой дисциплины, (2) перемена места жительства, (3) сложно совмещать работу и учебу в вузе.

Таким образом, исходя из результатов проведенного анализа, можно сделать следующие выводы: в последние годы на предприятии сложился стабильный коллектив. Анализ соотношения различных категорий работников является для предприятия оптимальным: доля административно-управленческого персонала незначительная, доля рабочего персонала – высокая.

2.2. Анализ опыта работы в организации по профессиональной ориентации и адаптации персонала в ООО «Адидас»

Основной целью управления адаптацией и профессиональной ориентации в ООО «Adidas» является обеспечение организации квалифицированными кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Действия руководителя и команды магазина напрямую влияют на успешность новичка в компании.

Направления деятельности по управлению адаптацией в ООО «Adidas»:

- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником;
- наставничество.

Главным методом адаптации в ООО «Adidas» является наставничество.

Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам в их профессиональном становлении. Наставничество – это процесс, в котором наставник ответствен за должностное продвижение и развитие «новичка» или наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного.

Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками в период испытательного срока.

Основными задачами наставничества являются:

- развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них задачи по занимаемой должности;
- адаптация в данном подразделении.

Каждый новый сотрудник магазина проходит несколько этапов тщательного отбора и первые месяцы работы для сотрудника являются самыми сложными. В это время поддержка со стороны менеджмента и коллег является очень важной.

Наставник – ключевое звено в адаптации нового сотрудника. Перед ним стоит важная и интересная задача: помочь новичкам в адаптации. Залогом успеха этого процесса является следование выстроенной в компании системе адаптации.

Система адаптации создана специально для того, чтобы помочь наставникам провести этот процесс качественно и в самые короткие сроки, а

новичкам преодолеть возникающие трудности, повысить эффективность работы в первые месяцы.

В среднем адаптация нового сотрудника проходит в течение первых 3-х месяцев, первые два из них – интенсивное обучение и поддержка со стороны команды магазина.

Для эффективной адаптации новых сотрудников используется следующие корпоративные инструменты (Приложение А):

1. FastTrack – это программа обучения нового сотрудника в период адаптации.
2. Проект «Куратор» - проект по привлечению более опытного сотрудника магазина в помощь и поддержку новому сотруднику
3. Коммуникация – правила и рекомендации по выстраиванию эффективной коммуникации с новичком
4. Аналитика – работа с отчетами для контроля процесса и оценки эффективности адаптации новичка и работы куратора

Программа FastTrack помогает провести обучение новичка и создана специально для того, чтобы новые сотрудники быстрее включались в работу, показывали лучшие результаты и надолго оставались в команде компании.

Программа состоит из семи этапов. Первые пять совпадают с первыми днями работы новичка. Шестой этап стартует после двух недель работы. На этом же этапе сотрудник проходит итоговое тестирование. Заключительный, седьмой этап программы, проводится после месяца работы в магазине.

Содержательно работа по адаптации новых сотрудников представлена следующими мероприятиями:

1 этап. Добро пожаловать в команду:

- Знакомство с командой и компанией
- Структура FastTrack
- Организационные вопросы
- Правила и график работы
- Знакомство с порталом

- Охрана труда и пожарная безопасность
- Знакомство с куратором
- Работа в Торговом зале
- Активные продажи Урок №1

2 этап. Ассортимент магазина:

- Повторение и проверка знаний
- Знакомство с ассортиментом магазина
- Работа на складе
- Введение в систему торговли и учета (1C/GK/Rfid)
- ЗапОМNI Мультиканальная торговля
- Активные продажи Урок №2

3 этап. Показатели эффективности магазина:

- Повторение и проверка знаний
- Инструменты оценки сервиса
- KPI магазина
- Оценка KPI сотрудника
- Мотивационная схема
- Активные продажи Урок №3

4 этап. Погружение в процессы:

- Повторение и проверка знаний
- Управляй сохранностью товара
- Дополнительные сервисы
- Активные продажи Урок №4

5 этап. Развитие навыков:

- Повторение и проверка знаний
- Активные продажи Урок №5
- Работа на кассе

6 этап. Проверка знаний:

- Беседа по пройденным курсам

- 3С. Принципы поведения в Adidas
- Открытый диалог -наша культура общения
- Проверка знаний и техники активных продаж

7 этап. Подведение итогов и карьерный рост в компании:

- Посвящение в команду
- Подготовка к беседе с сотрудником
- Оценка эффективности первого месяца работы на должности
- Карьерный рост в Adidas Group
- Завершение седьмого этапа
- Опрос NPS по итогам адаптации

Пройдя все семь этапов программы обучения, можно увидеть насколько, новый сотрудник «влился» в команду магазина, понял и принял процессы работы, организационную культуру компании, хочет ли развиваться внутри компании.

На протяжении всего периода адаптации новичка проходит анализ ряда критериев, по которым оценивается эффективность и качество процесса адаптации:

Еженедельно:

- Данные о назначенном кураторе
- % E-learning на текущий момент
- Тест FT (осталось дней до истечения срока сдачи; % сдачи)
- Выработка по часам (часы за текущий месяц, с 1 числа по дату составления отчета)

Первый месяц:

- NPS (индекс лояльности клиентов) FT
- NPS куратора
- NPS курсов и материалов на портале
- NPS качество адаптации за 1 месяц

Второй месяц:

- NPS куратора
- NPS курсов и материалов на портале
- NPS качества адаптации в целом

Наставниками для нового сотрудника являются руководящий состав магазина (менеджмент и начальный менеджмент), а также куратор, назначенный из числа опытных сотрудников.

Первые месяцы работы для новичка одни из сложных, поскольку в большинстве случаев это его первая работа, он попадает в новую для себя обстановку, коллектив, осваивает новые знания и навыки. Именно в этот момент ему особенно нужны поддержка и внимание. Для более эффективной адаптации в рознице запущен проект "Куратор".

В рамках проекта за новичком закрепляется куратор из числа опытных сотрудников. В итоге новичок успешно адаптируется в сопровождении куратора, а опытный сотрудник реализует свой потенциал наставника, развивает новые навыки и компетенции. Так же существует ряд критериев, по которым осуществляется выбор куратора:

1. Сотрудник занимает линейную позицию
2. Минимум от 3 месяцев в компании
3. Отсутствие дисциплинарных нарушений
4. Полугодовая оценка: «хороший результат» и выше
5. Итоги последней квалификации не ниже 80%
6. Прохождение электронного курса «Адаптация» с результатом тестирования от 80%
7. Средний SPH за 3 месяца не ниже медианы магазина (для концептуальных магазинов)

Директор магазина активно обучает нового сотрудника в рамках программы FastTrack. Но самому новичку иногда бывает сложно подойти к директору напрямую, задать вопрос и попросить помощь, а куратор – это наставник, более опытный напарник, старший товарищ, к которому новый сотрудник может подойти с любым, даже самым «глупым» вопросом и

попросить помочь, показать или рассказать. Наставник в компании выполняет роль Baddy (в пер.с англ. "дружище").

Плюсы адаптации с участием куратора:

- *Для новичка:* Комфортное общение с наставником «на равных».
- *Для куратора:* развитие навыков - обучение, контроль, мотивация и обратная связь.
- *Для менеджера:* Возможность «вырастить» потенциальных менеджеров.

Коммуникация действует по четырем принятым в компании принципам общения – установи контакт → вовлеки → вдохнови → помоги настоящему.

Эта модель помогает эффективно работать с покупателями и коллегами. Применяя эти принципы в общении с новым сотрудником, куратор сможет быстрее добиться лучших результатов.

Аналитика. Отчет по адаптации выходит каждый месяц в период с 1-го по 10-е число и позволяет ежемесячно отслеживать результаты адаптации новых сотрудников. Отчет формируется по итогам двухмесячной адаптации сотрудника, включает оценку эффективности адаптации новых сотрудников и эффективности работы куратора. Ежемесячный анализ отчета поможет выявить основные проблемы в зоне адаптации новых сотрудников.

Для наиболее эффективной адаптации сотрудников так же используются электронные курсы, на личном портале компании «Adidas», тренинги, проходящие как в магазине, так и в других городах и регионах. Если сотруднику необходимо пройти обучение в другом городе, то компания оплачивает полностью все расходы.

Тренинг – это набор средств, с помощью которых знания, процедуры и мысли преобразуются в практические действия.

Профессиональное образование не играет большую роль, так как оно не является основой для работы в организации. Основную роль в организации берет на себя активность, хорошие коммуникативные навыки,

лидерство, любовь к спорту и пр. Сотрудники периодически повышают свои знания на различных курсах в учебных центрах, так же проходят дистанционное обучение. Существуют требования контролирующих органов к периодичности получения новых навыков, знаний, так как на рынке растущая конкуренция, компания делает акцент на подготовку и переподготовку сотрудников для повышения личностных навыков.

Профессиональная ориентация в организации очень хорошо развита. Карьерный рост в компании можно построить за один год (Приложение Б). Компания «выращивает» кадры из своих сотрудников. Все директора и администраторы, начинали с должности мерчендайзер или продавец-консультант.

На развитие по профессиональным качествам директор совместно с администратором выбирает сотрудника, который отличительно проявляет себя на данной позиции.

Для того чтобы занять высокую позицию, не обязательно иметь высшее образование. Организация обучает всеми процессами, от сотрудника требуется только активная жизненная позиция, лидерские качества, быть мобильным, открытым и любить спорт.

Основными затруднениями в управлении профессиональной ориентацией и адаптацией персонала являются следующие:

1. Отдел кадров находится в г. Новосибирск, что дает структурное разобщение с магазинами по Сибирскому региону. Магазины не подчинены руководителю отдела кадров, поэтому отдел кадров не является ни методическим, ни информационным, ни координационным центром кадровой политики. Отсюда вытекает проблема кадровой службы: имея низкий организационный статус во внутрифирменном менеджменте, она не принимает участие в стратегическом планировании компании и принятии других решений и тем самым кадровая служба не выполняет целый ряд задач по управлению профессиональной ориентацией и адаптацией персонала.

Идеальный вариант, к которому нужно стремиться –кадровая служба, обладая значительным статусом в иерархии организации, обладает рекомендательным правом, когда речь идет о направленности изменений.

2. Основным инструментом адаптации является наставничество, но не проработан ряд моментов, как по организации труда наставника, так и по материальному стимулированию наставника. В целом, управление адаптацией в ООО «Adidas» требует организационного и методического совершенствования.

С целью анализа системы адаптации молодых работников в ООО «Adidas» было проведено исследование в магазине «Дисконт-центр Adidas», по адресу г.Томск, пр. Мира 36 (перечень вопросов см. Приложение В).

В опросе приняло участие 27 сотрудников из основного штатного состава персонала (продавцы-консультанты, кассиры, кладовщики).

Результаты опроса показали, что программа адаптации профессиональной ориентации в данной организации является эффективной (23 респондента ответили «да», 4 респондента «нет»). Результаты приведены на рисунке 7

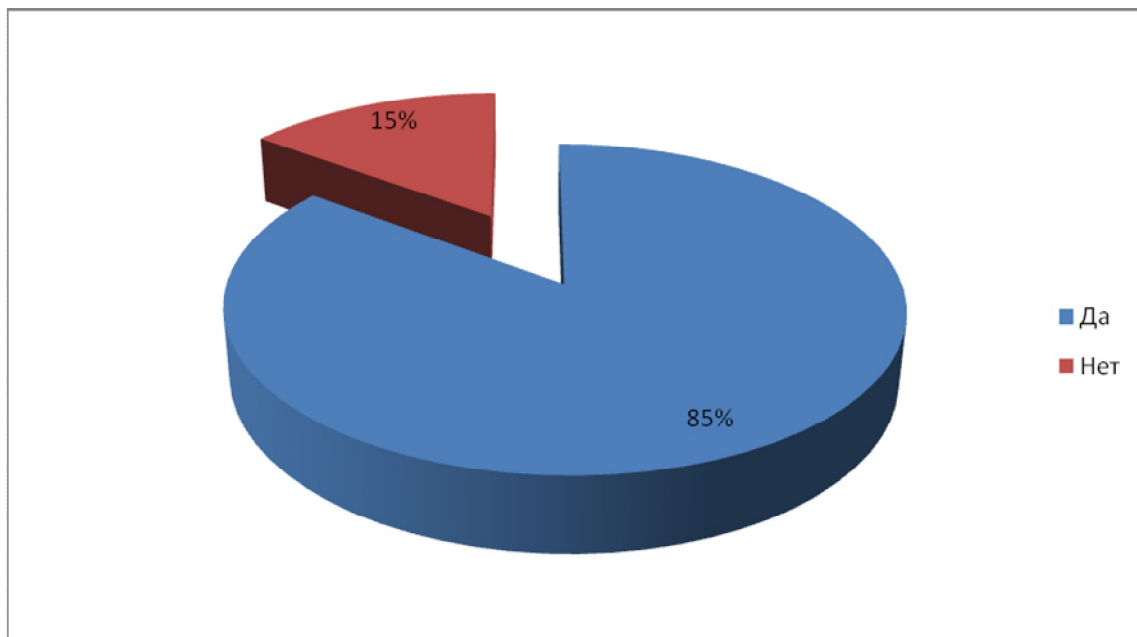


Рисунок 7–Эффективность профориентации и адаптации в ООО «Adidas»

На вопрос о том, соответствует ли характер работы способностям сотрудника, большинство ответили – «нет». Это связано с тем, что для дальнейшего развития по карьерной лестнице много претендентов, но мало свободных управленческих должностей. Поэтому сотрудникам приходится «засиживаться» на своих рабочих местах, пока не появится свободная должность в штатном расписании.

Респонденты отметили проблему «наличие опыта для подбора кадров предприятия при повышении в должности» – 8 человек. Три человека отметили проблему поиска и подбора на вакантную должность, нехватку времени отметили 3 человека, нехватку наставника, который всегда может оказать консультацию, отметили 4 человека. Результаты опроса приведены на рисунке 8.

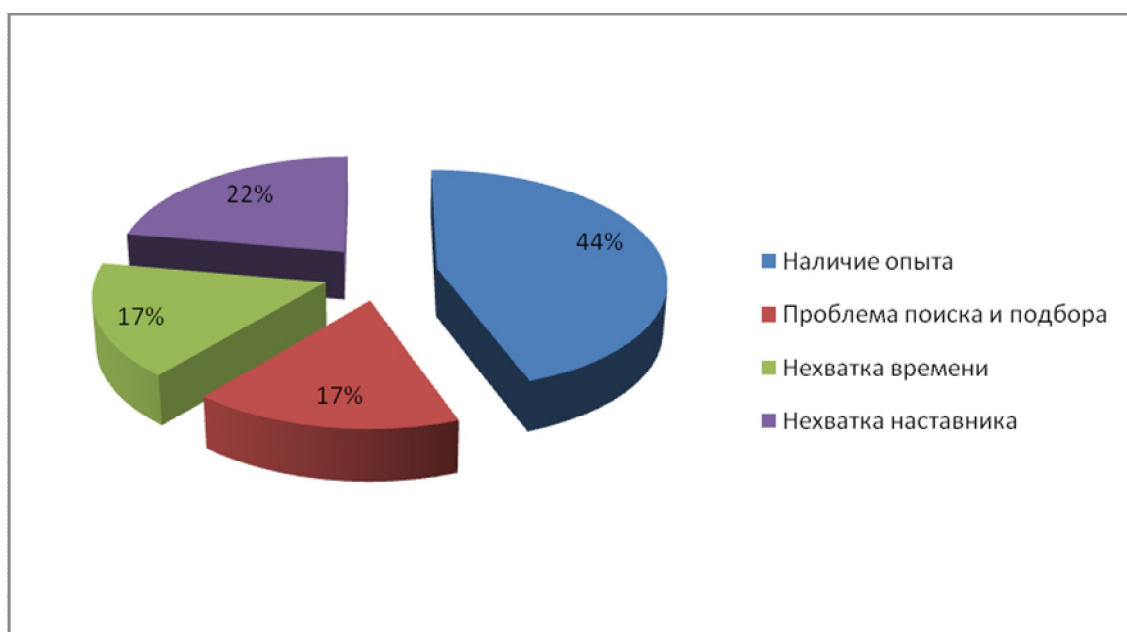


Рисунок 8 – Проблемы, возникающие в процессе адаптации в ООО «Adidas»

В числе необходимых мероприятий программы адаптации были названы: «наставничество» - 12 человек, «обучение быть наставником» - 3 человека, «курсы повышения квалификации» - 2 человека, «материальное стимулирование тех, кто обучает сотрудника на новом рабочем месте» - 10 человек. Результаты опроса приведены на рисунке 9.

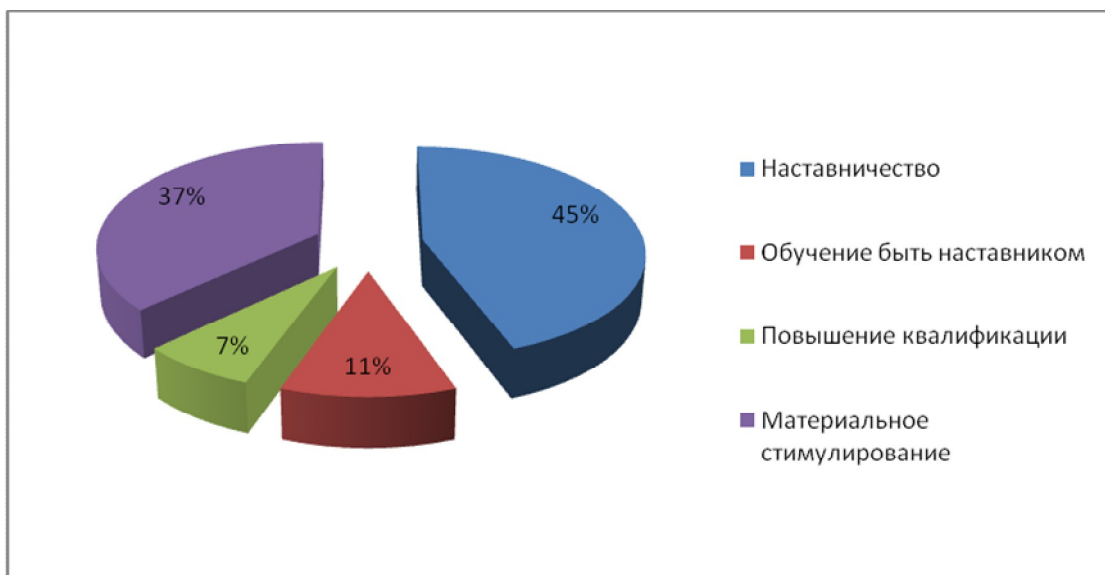


Рисунок 9 – Необходимые мероприятия программы адаптации в ООО «Adidas».

Большинство опрошенных респондентов согласились с тем, что методы работы по управлению адаптацией и профессиональной ориентации в ООО «Adidas» должны совершенствоваться (27 опрошенных). Два человека затруднились ответить.

В числе предложенных методов совершенствования системы выделены: «изменить должностные обязанности новенького и наставника на это время» - 8 респондентов, «нанять квалифицированного специалиста из вне» - 6 респондентов, «дополнительные курсы и тренинги» - 5 респондентов, «введение нематериальных методов стимулирования к труду» - 4 респондента, «материально стимулировать обучающего» - 2 респондента.

Результаты приведены на рисунке 10.

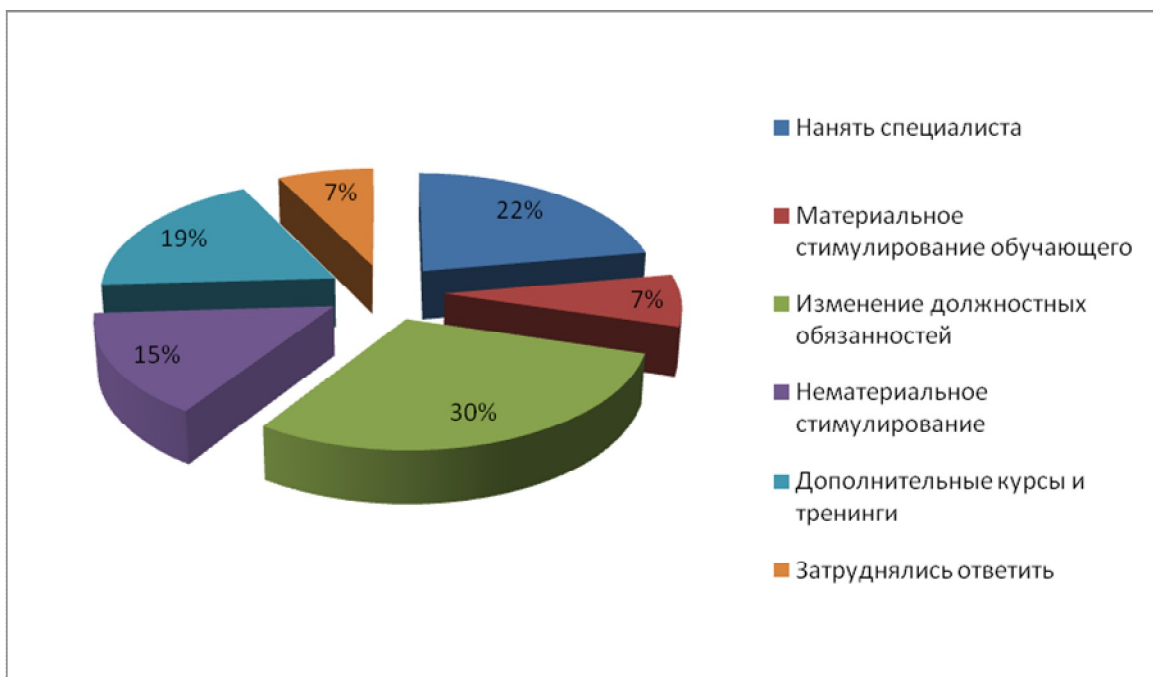


Рисунок 10 – Методы совершенствования адаптации и профориентации в ООО «Adidas».

По мнению опрошенных сотрудников, адаптация необходима в большей мере в части взаимоотношений. Так, в числе основных проблем, возникающих в процессе адаптации на новой должности, были названы «психологические проблемы» (9 чел.). Психологические проблемы являются в период адаптации важными, так как человеку, не знакомому с предприятием и его спецификой, коллективом, приходится адаптироваться к новой должности.

Социально-психологическая адаптация в данном случае является, как правило, основным результатом, однако одновременно могут быть намечены и решения проблемных ситуаций, связанных с организационной структурой, бизнес-процессами и даже элементами стратегии компании.

При обсуждении проблемы психологической адаптации 3 респондента отметили, что в случае, если в компании имеет место активное неприятие нового ценного специалиста, эффективным является проведение тренинга с привлечением специалиста-психолога.

Тренинг можно посвятить непосредственному рассмотрению возникшей проблемы. В ходе обсуждения сотрудники получают возможность высказаться, объяснить, что им не понравилось, их обидело. Перед обсуждением тренер четко формулирует правила ведения беседы и следит за их выполнением.

Дополнительным результатом проведения такого мероприятия является развитие сотрудников, поскольку правила в значительной степени основываются на использовании в ходе работы коммуникативных навыков и качеств. Кроме того, каждый участник получает объективную обратную связь и имеет возможность скорректировать свое поведение. В такой ситуации от тренера требуется провести интервью с ключевыми сотрудниками (руководителями и неформальными лидерами) и детальный предварительный анализ причин неприятия нового специалиста. Если же был принят специалист высокого уровня, цель тренинга заключается в знакомстве последнего с ключевыми сотрудниками в ходе деловой игры или анализа проблемной ситуации.

Описывая значение отдела кадров в процессе адаптации, респонденты отметили, что никакой роли в процессе адаптации он не играет, помогают только наставники.

В ходе анализа данных проведенного нами опроса было выявлено следующее:

1. По мнению респондентов, существующая программа адаптации и профессиональной ориентации является эффективной. Это связано с тем, что за небольшой промежуток времени сотрудники адаптировались к коллективу, должности, организационной культуре предприятия.

2. Подавляющее большинство опрошенных респондентов считают, что их занимаемая должность не соответствует способностям и навыкам. Это объясняется тем, что большинство сотрудников претендуют на управленческую должность, при этом имея все квалификационные навыки и опыт работы. Но при этом в компании нет вакантных должностей.

3. Программа адаптации требует изменений в части наставничества, обучения наставника, необходимости в курсах повышения квалификации, материального стимулирование тех, кто обучает сотрудника на новом рабочем месте, изменения должностных обязанностей новенького и наставника на это время, введения нематериальных методов стимулирования к труду, дополнительных курсов, тренингов с профессиональным психологом.

4. В числе основных проблем, возникающих в процессе адаптации на новой должности, были названы психологические проблемы, проблема наличия опыта для подбора кадров предприятия при повышении в должности, проблема поиска и подбора на вакантную должность, отсутствие времени и у новенького и у наставника, так как в это время нужно выполнять свои должностные инструкции.

5. Описывая значение отдела кадров в процессе адаптации, респонденты отметили, что никакой роли в процессе адаптации он не играет, помогают только наставники.

Для конкретизации содержания проблемы в управлении адаптацией и профессиональной ориентации персонала был сделан список возможных управленческих ошибок, которые могут проявляться в управлении адаптации и профессиональной ориентации.

Список управленческих ошибок:

1. Неполнота элементов в управления адаптацией и профориентации;
2. Отсутствие специалиста по адаптации;
3. Только формальное существование мероприятий по адаптации;
4. Несовпадение рабочих режимов наставника и новенького;
5. Недостаточность временных ресурсов для проведения полноценной программы адаптации и профориентации.

Попарное сравнение выделенных ошибок и трудностей. Сравнение трудностей происходит методом попарного сравнения. В итоге, происходит выявление той ошибки, которая оказывает влияние на другую ошибку.

Таблица 7– Попарное сравнение выделенных проблем.

№ ошибки	1	2	3	4	5
1					
2	1				
3	1	3			
4	1	2	4		
5	1	2	3	4	
Итого:	4	2	2	2	0

Таблица 8 – Выявление корневой проблемы и результирующей ошибки.



После сравнения было установлено, что корневой проблемой является «неполнота элементов в системе управления адаптацией и профориентации», результирующей – «недостаточность временных ресурсов для проведения полноценной программы адаптации и профориентации», остальные проблемы являются узловыми.

Исходя из опроса сотрудников и анализа управленческих ошибок, можно сделать вывод о том, что основной проблемой является неполнота элементов в системе управления процессом адаптации и профессиональной ориентации.

В теории отмечается, что адаптация персонала является в настоящее время одним из ключевых элементов в системе управления персоналом. В первую очередь процесс подразумевает в себе изменение собственного поведения для наилучшего внедрения в сплоченный коллектив. Также под профессиональной ориентацией понимается введение новых сотрудников в курс их задач на новом месте. Это является одной из главных составляющих дальнейшей продуктивной работы, как новичка, так и всего коллектива в целом.

Таким образом, неполнота системы адаптации и профессиональной ориентации может крайне негативно повлиять на качество самой системы управления, на успешность в достижении целей организации, на качество работы и отдачу сотрудников.

2.3. Рекомендации по совершенствованию системы профориентации и адаптации молодых сотрудников в ООО «Адидас»

В ходе изучения практических аспектов управления профессиональной ориентацией и адаптацией персонала, исследования системы управления был определен ряд направлений по совершенствованию управления адаптацией персонала. К ним отнесены следующие пункты:

1. *Введение специализированных служб адаптации кадров (или специалиста по адаптации кадров).* В процессе изучения сущности и специфики реализации адаптации в ООО «Adidas» было выявлено, что персонал считает этот процесс важным, но не считает, что отдел кадров может решить эту задачу качественно. Учитывая специфику функционирования организации, малую текучесть управленческих кадров и сложную структуру организации считается необходимым введение

специализированных служб адаптации кадров (или специалиста по адаптации кадров) на базе существующего отдела кадров и смежных отделов. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

Основными задачами службы адаптации в таком случае становятся разработка и внедрение с участием функциональных служб управления предприятием мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдачи работников, повышению удовлетворенности трудом. Важная задача службы адаптации состоит также в координации деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.: функциональных служб администрации, линейных руководителей.

В результате можно ожидать уменьшение уровня текучести кадров, своевременность в выполнении задач, снижение числа нарушений трудовой дисциплины и т.д.

2. Введение должности менеджера по кадровой политике предприятия. Так как непосредственные руководители отделов и подразделений в силу загруженности прямой работой не могут эффективно проследить степень адаптации нового сотрудника в коллектив. Одной из функций менеджера будет отслеживание адаптационного процесса новых сотрудников. Для решения данной проблемы, возможно, рекомендовать проведение в организации консультационных часов для сотрудников по личным вопросам.

3. Построения программы профессиональной ориентации и адаптации сотрудников. По данному критерию можно рекомендовать с помощью анонимных опросных листов (на планерках, пятиминутках) выяснить предложения сотрудников по организации построения программы адаптации сотрудников, которая поможет решить ряд задач:

Для работодателя:

1) Социальные:

- Реализация предприятием гарантий социальной защиты своих сотрудников;
- Получение дополнительных гарантий материального обеспечения сотрудников.

2) Кадровые:

- Привлечение и закрепление новых квалифицированных специалистов;
- Закрепление наиболее ценных сотрудников;
- Преимущество в повышении в должности для сотрудников, много лет проработавших на предприятии;
- Материальное поощрение сотрудников, участвующих в программах наставничества;
- Повышение самоотдачи труда наставника, поскольку от его участия в программе наставничества зависит объем его материальных и нематериальных преимуществ;
- Стимулирование талантливых сотрудников к дальнейшему профессиональному росту в компании;
- Поддержание стабильного уровня движения кадров в организации.

3) Маркетинговые:

- Улучшение имиджа предприятия путем создания механизма социальной защиты своих работников;
- Повышение своей конкурентоспособности на рынке труда и приобретение имиджа социально-ориентированной компании.

Для работника:

1) Социально-психологические:

- Получение дополнительных льгот и преимуществ (материального и нематериального характера).

- Возможность кадрового и личностного роста;
- Престиж выполнения роли наставника;
- Возможность самореализации;
- Возможность участвовать в системе управления предприятием;
- Достижение комфорта и психологического благополучия в процессе выполнения профессиональных обязанностей.

4. Создание системы стимулирования наставничества. В результате опроса сотрудников было выявлено, что на период адаптации большинству сотрудников в помощь был назначен наставник. Большинство сотрудников отметили, что наставничество было не сильно эффективным, так как наставники не были заинтересованы в этом. В данной ситуации возможно проведение конкурсов, соревнований среди отделов, подразделений, создание балльной системы оценки результатов работы наставников, в которой могут принимать участие все желающие. Данные мероприятия будут являться стимулом не только для наставников, но и для остальных сотрудников организации. Награда, принятая от представителя высшего звена, имеет большую ценность - именно таким образом руководство сможет подчеркнуть, что ценит работу сотрудников и их достижения не остаются незамеченными.

5. Дополнительные тренинги и семинары для повышения личностных и профессиональных навыков. Данные мероприятия позволят сотрудникам повысить профессиональные компетенции, освоение новых видов деятельности, которые в дальнейшем могут помочь с выбором повышения на данной должности, либо переход в другой отдел, где должность будет соответствовать способностям сотрудника.

6. Разработка «Папки новичка». Данная папка содержала бы, всю полезную информацию для вновь принятого сотрудника. Информационные документы (должностные инструкции, мануал процедур внутреннего контроля магазина, положение о заработной плате и премировании, правила поведения с покупателями и т.п.), номера телефона всех сотрудников,

история компании и все, что нужно знать новому сотруднику. Это позволит сэкономить время руководителя, наставника, а так же позволит при любой возможности сотруднику самому обратиться к этой папке и найти выход из сложившейся проблемной ситуации.

Таким образом, данные мероприятия позволят, прежде всего, внести элемент стабильности в деятельность сотрудников. Если каждый из работников будет знать о своих личных перспективах, механизмах, на основании которых это осуществляется, то его личный вклад в формирование стабильной деятельности учреждения будет четким и ясно определенным уже с первых дней работы в коллективе.

Заключение

Актуальность выбранной темы подтверждена необходимостью профессиональной ориентации и адаптации для любой организации.

Профессиональная ориентация и адаптация выступают базовым направлением развития персонала и важным элементом системы подготовки кадров.

В результате выполнения выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

1. Были изучены процессы профессиональной ориентации и ее основные характеристики.
2. Изучен процесс адаптации и определена его эффективность для организации и для сотрудников.
3. Проанализирован опыт работы по профориентации и адаптации персонала ООО «Адидас».
4. Проведен социологический опрос среди молодых работников с целью выявления проблем в существующей системе профессиональной ориентации и адаптации на предприятии.
5. Разработаны рекомендации по совершенствованию работы в организации в профориентационном и адаптационном направлениях деятельности.

В первой главе была изучена сущность и понятие адаптации и профориентации персонала, определено, какой смысл вкладывается авторами в этот термин. Также были рассмотрены цели, виды, задачи, этапы адаптации и профессиональной ориентации. Выделены основные характеристики и особенности управления адаптацией персонала в организации.

В результате исследования было установлено, что адаптация играет одну из ключевых ролей в корпоративной жизни сотрудников и наиболее безболезненным приспособлении их к новым условиям работы. Профессиональная ориентация позволяет оценивать человека по

необходимым критериям как при устройстве на работу, так и в процессе трудовой деятельности. При этом акцент делается не только на профессиональную пригодность или непригодность работника, но и учитываются способности и желания на перспективу.

Во второй главе был проведен анализ особенностей системы адаптации и профессиональной ориентации персонала в компании ООО «Adidas». Рассмотрена общая характеристика компании ООО «Adidas», дана структура персонала, проведен анализ сложившейся практики по адаптации и профессиональной ориентации персонала.

Проанализировав особенности управления профессиональной ориентацией и адаптацией персонала в ООО «Adidas», был составлен список возможных управленческих ошибок, которые могут проявляться в управлении адаптацией и профориентацией, проведено попарное сравнение выделенных проблем и выявлены корневые проблемы. В качестве основной проблемы в управлении в адаптации и профориентации персонала в ООО «Adidas» была выделена неполнота элементов в управлении адаптацией и профессиональной ориентацией персонала, исходя из чего был сформулирован ряд рекомендаций по совершенствованию управления профессиональной ориентацией и адаптацией персонала в ООО «Adidas».

Список использованной литературы

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум. - М.: ФиС, 2015. – 544 с
2. Алексеева К.А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда // Наука и современность. - 2014. - №28. - С. 144-148.
3. Аширов Д.А. Организационное поведение // Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006. - 355 с
4. Белов В. Г., Модин К. В. Влияние психологических особенностей на успешность профессиональной деятельности. - СПб. : Изд.СПб-го ун-та, 2012. – 153 с.
5. Бодров В.А. Диагностика и прогнозирование профессиональной мотивации в процессе психологического отбора // Психологический журнал. - 2003. - № 1. - С.76 - 78.
6. Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии// Бизнес без проблем // Персонал. – 2010. - № 11. – С.33-37.
7. Десслер, Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: БИНОМ, 2013. – 793 с.
8. Жаткина И.В., Леонтьева Д.П. Особенности процесса адаптации персонала в организации // Вестник СамГУПС. - 2016. - № 1. - С. 119-123.с122
9. Иванова М. Адаптация – не праздное дело // Правильный автосервис. - 2010. - № 1. - С. 19–20
10. Кауфман Н.Ю. Особенности процесса адаптации персонала: теоретический и практический аспекты // В книге: современные проблемы управления и регулирования: теория, методология, практика монография. - Пенза, 2016. - С. 42-68.

11. Кейта С. Адаптация нового персонала на предприятии// Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. - 2015. - №105. - С. 210-225.
12. Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие // А.Я. Кибанов Е.В. Каштанова, издательство – проспект, 2015. – 64с
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 – С. 359
14. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации. – М.: Экзамен, 2016. – 328 с
15. Клестов Я.И. Управление карьерой сотрудников в интересах развития предприятия // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2012. - № 16. - С. 130-136.
16. Коноплева Г.И. Адаптация персонала в организации // Альманах современной науки и образования. - 2016. - № 2. - С. 68-70.
17. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. – М.: Вершина, 2015. – 217 с.
18. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом: учебно-методическое пособие. СПб. : Межотраслевой институт повышения квалификации, 2013. - 157 с.
19. Куприн А.А., Жук И.В. Роль адаптивного потенциала в создании эффективных механизмов управления предприятием в изменяющихся условиях функционирования // Рыночная среда – журнал № 4, 2012. – с. 25 – 28
20. Куршаков А. Адаптация новых сотрудников: понятие, цели, инструменты // Молодежь и наука. – 2015. - № 4. – С. 20-26.
21. Либерман К. Адаптация персонала: как из новичка сделать профи // Кадровый вопрос. - 2012. - № 9. – С.12-15.

22. Лобызенкова В.А. Карьера и служебно-профессиональное продвижение как кадровые технологии повышения эффективности по управлению персоналом // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2016. - № 2-4. - С. 170-175
23. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003 – С.213
24. Мазилкина Е. И., Паничкина Г. Г. Адаптация в коллективе, или Как грамотно себя зарекомендовать. - М. : Альфа-Пресс, 2015. – 223 с.115
25. Максимова К.Р. Вторичная адаптация как аспект безопасности личности // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2014. - № 63. - С. 173-175.
26. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с
27. Никитина Н.Г., Марченко Н.В. Экономическая оценка вторичной адаптации персонала организации // В сборнике: Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование // Материалы VI Международной студенческой научно-практической конференции. - 2016. - С. 223-226
28. Официальный сайт компании Adidas // режим доступа: <https://creatorshub.adidas.ru>
29. Попов С.Г. Управление персоналом. – М.: Инфра – М, 2012. – 375 с.
30. Проклов А.Д. Управление человеческими ресурсами предприятия / А.Д. Проклов. — СПб., 2015. – 112 с.
31. Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия. – М.: Владос, 2014. – 470 с.
32. С.И. Самыгин. Управление персоналом - Ростов н/Д: Феникс, 2014. - 512 с.

33. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала – М.: Изд. ЭКСМО – Пресс, 2002 – С. 235-236
34. Сочивкина О.А. Сравнительный анализ методик адаптации персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://hrm.ru/sravnitelnyjj-analiz-metodik-adaptacii-personala>
35. Титова С.В. Методика оценки адаптации персонала в организации / С.В. Титова // В мире научных открытий. – 2014. – № 12. – С. 1031 – 1037.
36. Ходырев В.В. Проблемы адаптации в системе управления предприятием и основные направления их решений // Организатор производства. - 2008. - № 4. - С. 27-29.
37. Царева М.С., Кириллов А.В. Современные формы и методы управления системой адаптации персонала // Новое поколение. - 2015. - № 8. - С. 238-246.
38. Шарафутдинова Л.А., Коваленко С.С. Совершенствование подготовки и повышение квалификации кадров на предприятии // Сервис в России и за рубежом. - 2008. - № 2. - С. 168-185.

Приложение А

Процесс адаптации в компании ООО «Adidas»



Приложение Б

Карьерный трек в компании ООО «Adidas»

Карьерный рост в adidas



Приложение В

Бланк интервью сотрудников

1. Является ли, по вашему мнению, эффективной существующая в организации программа адаптации и профессиональной ориентации сотрудников?

- Да
- Нет

2. Вы уверены, что характер работы соответствует Вашим способностям?

- Да
- Нет

3. Какие мероприятия вы считаете необходимыми по адаптации сотрудника?

- Наставничество;
- Обучение быть наставником;
- Курсы повышения квалификации;
- Материальное стимулирование тех, кто обучает сотрудника на новом рабочем месте.

4. Как Вы считаете, требуется ли совершенствование методов работы по управлению адаптацией в ООО «Adidas»? Какие методы Вы могли бы предложить?

- Нанять квалифицированного специалиста «из вне»;
- Материально стимулировать обучающего;
- Изменить должностные обязанности на это время;

- Нематериальные методы стимулирования к труду;
- Дополнительные курсы и тренинги;

5.Какие основные проблемы Вы можете назвать в адаптации на новой должности?

- Психологические проблемы разного характера;
- Наличие опыта;
- Поиск и подбор на вакантную должность;
- Нехватка времени;
- Нехватка наставника.

6.Как Вы оцениваете роль отдела кадров в процессе адаптации на новой должности?

- Предлагает свою помощь;
- Отказывается помогать;
- Не играет роли.

Приложение Г

Инструмент по оценки компетенций и развитию линейного персонала

Линейные сотрудники								
Грейд	Источник	Поведение	Развито ли знание, умение да\нет	Тренинг	Модуль\мини тренинг (1.5-4 часа)	Электронный курс (инструкция в комментариях)	Книга	Дополнительные инструменты оценки и развития
Общее	Вера в успех	я выхожу с инициативой взять на себя новую задачу/роль	Нет	Программа личной эффективности	Модуль 1. Как собственные привычки влияют на результаты?		Тим Оголви «Думай как дизайнер»	Передача нового функционала внутри текущей функции Newtasksandresponsibilityassignments
Общее	Вера в успех	я воспринимаю любые события (как успех, так и неудачу) как уроки, делаю из них выводы и корректирую свое поведение в дальнейшем	Нет	Программа личной эффективности	Модуль 1. Как собственные привычки влияют на результаты?		Стивен Кови "Семь навыков высокоэффективных людей"	
Общее	Вера в успех	я беру на себя ответственность за свои действия и обязательства по выполнению задач	Нет	Программа личной эффективности	Модуль 1. Как собственные привычки влияют на результаты?		Роберт Тэллон, Марио Сикора "Осознанность в действии. Эннеаграмма, коучинг и развитие эмоционального интеллекта"	PerformanceStandard

Общее	Вера в успех	я ориентирован на результат, а не на процесс	Нет	Программа личной эффективности	Модуль 3. Как управлять собственной деятельностью в компании?		Дэниел Канеман "Думай медленно... Решай быстро"	
Общее	Вера в успех	на адаптацию к изменениям я трачу времени НЕ больше, чем на свои основные рабочие процессы	Нет	Управление изменениями	Модуль 1. Природа изменений		Глеб Архангельский "Таймдрайв"	
Общее	Вера в успех	принимая обратную связь, я предпринимаю действия по собственному развитию и корректирую свое поведение	Нет	Тренинг Получение обратной связи				Мастерская "Управляй своей карьерой"
Общее	Взаимодействие	я предлагаю решения, в которых выигрываю и я, и мой собеседник	Нет	Программа личной эффективности	Модуль 2. Как достичь результата и укрепить взаимоотношения с коллегами?			
Общее	Взаимодействие	я знаю, что любое событие нейтрально, поэтому стараюсь оценивать все события, как факты, без эмоций	Нет	Программа личной эффективности	Модуль 1. Как собственные привычки влияют на результаты?		Дэниел Гоулман «Эмоциональный интеллект»	
Общее	Креативность	я предлагаю идеи по внедрению нового	Нет				Кайл Макдональд "Махнемся не глядя: одна красная скрепка, которая"	Кроссфункциональные проекты Project Management

							потрясла мир" Тим Оголви «Думай как дизайнер»	
Общее	Креатив ность	я использую опыт других людей, чтобы достичь результата, поддерживаю и дополняю идеи коллег	Нет					Менторство (глобальный и локальный) (Роль менти)
Общее	Организ ация деятель ности	я умею сортировать письма, создавать архивы и заполнять свой календарь в Outlook, а также учитывать календарь коллег, приглашая их на встречи	Нет			Курс по работе в Outlook		
Общее	Организ ация деятель ности	я отвечаю на электронные письма в течение 2 рабочих дней, указываю в теме письма суть проблемы	Нет					
Общее	Организ ация деятель ности	я организую встречи в удобное для всех участников время и приглашаю на них только вовлеченных	Нет			Проведение эффективных встреч		

		коллег						
Общее	Организация деятельности	я расставляю приоритеты при планировании своих задач и успеваю выполнить их все в срок	Нет	Программа личной эффективности	Модуль 3. Как управлять собственной деятельностью в компании?		Брайан Трейси "Съешьте лягушку"	90 DaysPlan
Общее	Организация деятельности	я умею пользоваться основными преимуществами Office 365 (дистанционный доступ к почте и документам, редактирование документов с коллегами в режиме реального времени) и OneDrive (создавать и делиться документами в облачном хранилище)	Нет	Office 365				
Общее	HardSkills	я умею пользоваться Microstrategy на уровне, необходимом мне для решения задач	Нет	Microstrategy. Создание отчетов Microstrategy. Self-service				
Общее	HardSkills	я работаю с Excel на уровне, необходимом мне	Нет	Excel. Логические функции и		Курс по программе Excel		

		для выполнения моих задач		функции поиска Excel. Сводные таблицы Excel. Работа с данными Excel. Начало работы с макросами				
	HardSkills	я создаю понятные и информативные презентации в PowerPoint и использую их на встречах и в переписке с коллегами	Нет	Мастерство создания презентаций			Алексей Каптерев "Мастерство создания презентаций"	